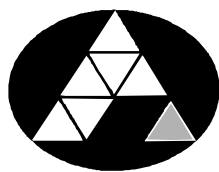


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jarmo Hiltunen

VESIHUOLTOALA MUUTOSTEN KOURISSA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2012

Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sirkkalantie 12 A

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6900

Tekijä

Jarmo Hiltunen

Nimike

Vesihuoltoala muutoksen kourissa

Toimeksiantaja

Kuopion Vesi Liikelaitos

Tiivistelmä

Vesihuoltoalalla tapahtuu paljon muutoksia. Erilaisiin muutostilanteisiin törmätään esimerkiksi vesihuoltolaitosten yhdistymisissä, kuntaliitoksissa, organisaation muutostilanteissa ja töiden uudelleen organisoinnissa. Alan monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa muutospaineita vesihuoltoalan organisaatioissa.

Tutkin tässä opinnäytetyössäni kirjallisuuden, säädösten, kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla, mitä muutoksen ajureita näistä viitekehyksistä vesihuoltoalalle tulee. Analysoin viitekehyksistä saatua tietoa Burken ja Litwinin (1992) kehittämän mallin avulla, joka antaa kokonaiskuvan organisaation ja ihmisten toimintaan vaikuttavista elementeistä. Mallin avulla voidaan analysoida yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää selkeitä suosituksia muutostilanteiden hallintaan. Työn tuloksena Kuopion Vesi voi varautua tuleviin muutoksiin parantamalla organisaation muutosvalmiutta, johtoryhmän olisi huomioitava ulkoisten tekijöiden vaikutus, heikkoja signaaleja olisi kuunneltava ja hyviä johtamiskäytäntöjä olisi korostettava.

Kieli

suomi


Sivuja 69

Liitteet 4

Liitesivumäärä 24

Asiasanat

vesihuoltolaitos, muutosjohtaminen, ulkoiset tekijät

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p>THESIS March 2012 Degree Programme in Technological Competence Management Master's Thesis Sirkkalantie 12 A FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +358 (0)13 260 6900</p>
<p>Author Jarmo Hiltunen</p>	
<p>Title The Changes in the Field of Water Maintenance</p> <p>Commissioned by Kuopion Vesi Liikelaitos</p>	
<p>Abstract</p> <p>The field of water maintenance is in constant change. Different changes are encountered for example in merging of water supply plants, in joint municipalities and changes in organization and in reorganizing work. The complex and constantly evolving business environment in the field causes pressure for change in the water maintenance organizations.</p> <p>In this thesis it was studied with the help of literature, regulations, surveys and interviews, which factors of change are coming to the field of water supply within these frameworks. The information within these frameworks was analyzed by using the Burke and Litwin model, which gives an overall picture of the elements that affect the organization and the human activities. The model can be used to analyze the development needs in a company's human resource management.</p> <p>The aim of this thesis was to find clear recommendations for management in change in status. As a result, Kuopio Water can prepare for future changes by improving the organization's readiness for change. The management team should consider the impact of external factors, the weak signals should be listened to and good management practices should be emphasized.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 69 Appendices 4 Pages of Appendices 24</p>
<p>Keywords department of water supply, change management, external factors</p>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Käsitteet	6
2.2 Aikaisemmat selvitykset	8
2.3 Nykytilanteen kuvaus.....	11
2.3.1 Kuntaliitokset Suomessa	11
2.3.2 Vesihuolto Suomessa	15
2.3.3 Vesihuolto Kuopion seudulla	16
2.3.4 Kuopion Vesi Liikelaitos.....	18
2.3.5 Kuopion kaupungin henkilöstöstrategia	19
2.3.6 Kuopion Veden henkilöstöjohtaminen	21
3 TOIMINTATUTKIMUS JA SEN TAVOITTEET	21
3.1 Organisaation analyysin mallit.....	24
3.2 Teoreettiset viitekehykset	27
3.2.1 Muutosten kielteiset vaikutukset	27
3.2.2 Esimies muutoksessa.....	28
3.2.3 Muutosprosessi	29
3.2.4 Yhteistoiminta muutoksissa	31
3.2.5 Säädökset	33
3.3 Kyselytutkimus	35
3.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus	35
3.3.2 Kyselytutkimuksen tulokset	38
3.4 Haastattelututkimuksen toteutus	44
3.5 Yhteenveto analysoitavasta aineistosta.....	48
4 ORGANISAATION ANALYYSI MALLIN AVULLA.....	49
4.1 Burken ja Litwinin kehittämän mallin käyttäminen	49
4.2 Mallin soveltaminen	50
4.2.1 Ulkoinen ympäristö	50
4.2.2 Missio, visio ja strategia.....	53
4.2.3 Johtaminen.....	54
4.2.4 Organisaatiokulttuuri.....	55
4.2.5 Organisaatorakenne	55
4.2.6 Järjestelmät	56
4.2.7 Johtamiskäytännöt.....	56
4.2.8 Ilmapiiri	57
4.2.9 Tehtävät ja taidot.....	58
4.2.10 Yksilölliset tarpeet ja arvot.....	59
4.2.11 Motivaatio	59
4.2.12 Yksilöiden ja organisaation toiminta	60
4.3 Yhteenveto analyysistä.....	60
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	62
LÄHTEET.....	65

LIITTEET

1 Johdanto

Tein opinnäytetyöni osana ylemmän ammattikorkeakoulun teknologia-osaamisen johtamisen koulutusohjelmaa. Toteutin kehittämistehtäväni Kuopion Vesi Liikelaitokselle toimintatutkimuksen muodossa. Opinnäytetyöni aihe on vesihuoltoala muutoksen kourissa. Tehtävän tavoitteena oli löytää ratkaisuehdotuksia johtamiseen erilaisissa muutostilanteissa. Selvitin opinnäytetyössäni lainsäädännön, kirjallisuuden, säädösten, kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla, mitä seikkoja on otettava huomioon, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Tein kyselytutkimuksen yhdistyneiden vesihuoltolaitoksien johtajille ja haastattelun kahdelle Kuopion kaupungin pääluottamusmiehelle. Analysoin saatuja tuloksia Burken ja Litwinin (1992) kehittämän mallin mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävät muutokset voivat johtua esimerkiksi vesihuoltolaitosten yhdistymisestä, organisaation toimintamuutoksesta tai töiden uudelleen organisoinnista.

Vesihuollon keskittyminen isompiin yksiköihin on tämän hetken selvimpiä trendejä koko maailmassa. Minna Hahdon (2005) diplomityössään tekemän haastattelututkimuksen mukaan keskittymisen etuja olivat mm. paremmat henkilöresurssit, kehittämismahdollisuudet ja kustannus-laatusuhde. Haittoja olivat mm. etäisyyksien kasvaminen ja paikallistuntemuksen heikkeneminen. Laitoksesta voi tulla asiakkaalle etäinen ja on olemassa hallinnon paisumisen riski. Vesihuollon keskittyminen ja toimintaympäristön muutokset aiheuttavat muutoksia myös vesihuoltolaitosten organisaatioissa.

Vesihuoltolaitosten toimintaympäristö on muuttumassa. Minna Järvenpään (2009) tekemän diplomityön mukaan se voi johtua sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Ulkoista muutosta ajavat voimat ovat kunta- ja palvelurakennehanke ja tiukentuva lainsäädäntö sekä sisäisesti vesihuoltolaitosten taloudellinen tilanne, omistajapolitiikka ja huoli ammattihenkilöstön saatavuudesta. Näiden seurauksena vesihuoltolaitoksille kehitetään uusia organisointitapoja ja -malleja.

Olemassa olevat raportit ovat keskittyneet mm. alueellisen vesihuoltolaitoksen perustamiseen, vesihuollon toimintaympäristön tulevaisuuteen ja vesihuollon muuttuvaan toimintaympäristöön. Myös kunnallisesta yrittäjyydestä, Suomen vesisektorin kaupallistamisesta ja vesihuollon kehittämisen suuntaviivoista on olemassa raportteja. Yhdistyminen aiheuttaa aina muutoksia myös henkilöstössä. Keskityin opinnäytetyössäni erilaisten muutoksien vaikutuksiin vesihuoltolaitoksessa. Elämä on muutosta, mikään ei pysy samanlaisena. Uudistuminen ja muutos ovat myös yksilön ainoa mahdollisuus elää tasapainossa ympäristönsä kanssa. (Sydänmaanlakka 2008, 93.)

2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

2.1 Käsitteet

Salinin (2002, 48) mukaan **imagon** hyvä suomalainen vastine on yrityskuva. Se syntyy hyvästä toiminnasta ja hyvästä viestinnästä. Se on kuva siitä, millaisena muut yrityksen kokevat ja näkevät. Yrityskuva on selvärajaisempi ja vakiintuneempi kuin jatkuvasti muuttuvat mielikuvat. Juholinin (2009, 185) mukaan imago tarkoittaa vastaanotettua kuvaa ja on vastaanottajan mielikuvien summa. Sananmukaisestikin imago viittaa siis kuviin ja visuaalisuuteen, joka ei välttämättä ole koko totuus. Imago on edelleen käyttökelpoinen käsite, kun sillä viitataan vaikutelmiin ja mielen kuviin ilman omia tai läheisten kokemuksia. Imagoa käytetään paljon myös politiikassa, kun keskustellaan siitä, millainen imago kennelläkin poliitikolla tai puolueella on. Välttämättä se ei kerro kaikkea asianomaisesta henkilöstä tai puolueesta.

Imago on joskus rinnastettu myös maineeseen. Juholin (2009, 197) käyttää termiä **arkinen mainetyö**. Sen hallinta on hänen mukaansa käytännön ja arjen tekoja. Niitä edustavat esimerkiksi ihmisten tapa suhtautua toisiinsa ja asiakkaisiin, kommunikointi heidän kanssaan, työn laatu, tilojen ja ympäristön siisteys, yrityksen tunnuksilla liikkuvien autojen käyttäytyminen liikenteessä eli kaikki teot, joita yhteisön ihmiset tekevät työaikana ja vapaa ajalla. Näistä pienistä ja

isoista asioista pitäisi jokaisen olla tietoinen omassa roolissaan. Siksi asioita on syytä pitää jatkuvasti esillä perehdyttämisessä ja muussa koulutuksessa.

Sydänmaanlakka (2008, 298) mukaan **organisaatiokulttuuri** on joukko perusolettamuksia, arvoja ja käyttäytymismalleja, jotka tietty ydinryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti ulkoisesti ja sisäisesti. Viitalan (2007, 34) mukaan organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä nimetään **yrityskulttuuriksi**, selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa, millaiset olettamukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat sen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta.

Muutosviestintä on Juholinin (2009, 388) mukaan viestinnän muoto, joka painottaa tulossa olevaa tai meneillään olevaa muutosta. Se koostuu muutoksen ennakkoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Muutosviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osallistavaa.

Muutosjohtamisessa on Viitalan (2006, 90) mukaan kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuominen vanhan tilalle edellyttää selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asenne taso. Se on tiedollisen muutoksen jälkeen mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävinä ja merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso, yksilön käyttäytyminen, on jo huomattavasti vaikeampi. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy etenkin tällä muutoksen tasolla. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista.

Viitalan (2006, 96) mukaan **muutosvastarintaan** kuuluvat vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta. Ihmisellä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuutta. Se, minkä kukin kokee turvallisen ja turvattoman rajana, vaihtelee voimakkaasti persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista riippuen. Myönteiset kokemuk-

set muutoksista selviytymisestä, koulutuksen ja kokemuksen myötä kehittyneet avarat tietorakenteet ja näkemykset sekä myönteinen käsitys omista kyvyistä luovat rohkeutta kohdata muutoksia ja tarkastella niissä piileviä mahdollisuuksia.

Henkilöstrategian avulla priorisoidaan toimenpiteitä ja varaudutaan tulevaisuuteen. Se auttaa osaltaan ymmärtämään työelämän monimutkaisia syy- ja seuraussuhteita ja näkemään oman työn osana kokonaisuutta. Henkilöstöstrategia käsittelee työnantajan ja henkilöstön välisiä asioita. Se ilmaisee yhteisesti hyväksytyn tahtotilan ja kertoo ne arvot, periaatteet ja tavoitteet, joita Kuopion kaupunki työnantajana haluaa toteuttaa henkilöstöpolitiikassaan. (Kuopion kaupungin henkilöstöstrategia vuoteen 2017.)

Kuopion **henkilöstöstrategian** 2007–2017 **visio** on: ”Kuopion kaupunki on kilpailukykyinen, vastuullinen ja houkutteleva työnantaja, jonka palvelutuotannosta vastaa osaava ja muutoskykyinen henkilöstö”. Henkilöstöstrategia kytkeytyy kaupungin strategiaan, palvelustrategiaan ja toimialojen strategioihin ja sitoo näin henkilöstöpolitiikan osaksi kaupungin johtamista.

2.2 Aikaisemmat selvitykset

Minna Hahto on tehnyt diplomityön vuonna 2005 aiheesta vesihuollon toimintaympäristön tulevaisuus. Työn aiheen lähtökohtana oli ensisijaisesti Vaasan Veden tarve saada tietoa tulevaisuudesta strategiansa pohjaksi. Laitoksen sisäinen tilanne oli tiedossa, suurimmat avoimet kysymykset kohdistuivat nimenomaan ulkopuoliseen maailmaan. Mielestäni työn parasta antia ovat raportin lopussa hänen tekemänsä johtopäätökset. Seuraavaksi muutamia lainauksia:

- Vesihuoltolaitosten alueellinen yhteistyö lisääntyy ja todennäköisesti syvenee.
- Jatkossa osakeyhtiömuoto lisääntyy huomattavasti.
- Laitosten taloudellisen valvonnan lisääntyminen on erittäin todennäköistä.

Kiuru & Rautiainen Oy teki vuonna 2004 Kuopion seudun alueellisen vesihuollon yhtiöittämisselvityksen. Selvityksessä olivat mukana Kuopio, Siilinjärvi, Karttula ja Maaninka. Selvityksessä päädyttiin siihen, että paras vaihtoehto alueelliselle vesihuoltolaitokselle olisi vesihuoltoyhtiön perustaminen. Yhtiön perustaminen hyväksyttiin Siilinjärvellä, Karttulassa ja Maaningalla. Kuopion kaupunginhallitus hyväksyi sen, mutta kaupunginvaltuustossa yhtiöittämispäätösesitys kumottiin. Viime syksynä kaupunginjohtaja Paronen esitti selvityksen uudelleen tekemistä. Sen tekemistä ei ole vielä aloitettu.

Minna Järvenpää (2009) on tehnyt diplomityön alueellisen vesihuoltolaitoksen perustamisesta. Raporttiin on koottu kattava selvitys vesihuoltolaitoksen perustamisprosessista aina alueellistamiseen johtaneista syistä laitoksen toimintamallien luontiin asti. Diplomityö on hyvä käsikirja siitä, miten alueellinen vesihuoltolaitos perustetaan.

Tampereen Yliopistossa on Richard Windischhofer tehnyt vuonna 2007 väitöskirjan, *Municipal Entrepreneurialism and the Commercialization of the Finnish Water Sector*, Kunnallinen yrittäjyys ja kaupallistaminen Suomen vesisektorilla. Väitöskirjan tiivistelmässä todetaan, että koska Suomen vesilaitokset ovat kuntien omistuksessa, ne altistuvat kuntien harjoittamalle yrittämiselle ja sen seurauksille, vesihuollon kaupallistamisen lisääntyä, vesilaitosten yhdistyminen etenee hitaasti ja yhdistettyjä vesi- ja sähkölaitoksia muodostuu. Kuntien on vaikeaa päästä yhteisymmärrykseen vesilaitosten fuusioista, kun ne keskittyvät pääasiassa lukuihin ja lyhyen tähtäimen yksilöllisiin etuihin. Niillä olisi oltava sen sijaan tähtäimessään yhteinen visio ja etu. Tuloksena oleva kunnallinen yrittäjyys on haitallista sekä paikallishallinnon uudistuksille ja yhdistymisprosesseille että vesihuollon kehittämiselle.

Paul Silfverberg on tehnyt vuonna 2007 vesi- ja viemärilaitosyhdistykselle raportin vesihuollon kehittämisen suuntaviivoista. Raporttiin on koottu alan toimijoiden esiin nostamia kehittämistarpeita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Sen on tarkoitus tarjota suuntaviivoja vesihuoltoalan jatkokehittämiseen. Hänen raporttinsa parasta antia ovat kappaleessa viisi kerrotut strategiset kehittämistarpeet. Seuraavassa muutama esimerkki hänen raportista:

- omistajapolitiikan selkiinnyttäminen ja johtamisen kehittäminen
- selkeiden mallien luominen erityyppisiin tilanteisiin kuten
 - laitosten yhteistyöjärjestelyihin
 - seudullisten laitosten kehittämiseen
 - toimintojen ulkoistamiseen.

Timo Kulmala on tehnyt vuonna 2006 raportin vesihuollon muuttuvasta toimintaympäristöstä. Hän toteaa raportissaan, että vaikka useiden suurten kaupunkien ja niiden ympäristön vesihuoltoa on pyritty kokoamaan seudulliseksi yhtiöksi, hankkeet eivät ole juurikaan edenneet. Syynä tähän ovat ensisijaisesti asenteet. Useimmiten henkilöstö on vastustanut muutoksia eikä poliittista tahtoa ole löytynyt yhdistymiseen. Valmiudet alueyhtiöiden perustamiseen ovat olleet heikot. Hankkeet kaatuvat epäoleellisiin seikkoihin, henkilökysymyksiin, vähäisiin eturistiriitoihin ja poliittisiin ongelmiin. Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmä on vuonna 2006 julkaisemassaan raportissa esittänyt kuntien liiketoiminnan uudeksi yhteistyömuodoksi liikelaitoskuntayhtymää, joka voisi korvata yhtiömuotoisen alueellisen organisaation.

Timo Kyntäjä on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vuonna 2009. Työssään hän vertaili alueellisia toimintamalleja Pohjois-Kymen laaksossa. Työssä haettiin suositusta alueelliseksi yhteistyömalliksi. Perusteluina olivat mm. toiminnan kehittymismahdollisuudet ja tehokkuus. Selvityksen mukaan vesihuoltoalalla on hyviä kokemuksia alueellisista yhtiöistä. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä selvityksessä mukana olleiden kuntien edustajista koostuvan ohjausryhmän kanssa.

Yhteenvetona selvityksistä voidaan todeta seuraavaa:

- vesihuoltolaitosten alueellinen yhteistyö lisääntyy ja syvenee
- osakeyhtiömuoto yleistyy huomattavasti
- talouden valvonta lisääntyy
- vesihuollon kaupallistaminen lisääntyy
- vesilaitosten yhdistyminen etenee hitaasti
- yhdistettyjä vesi- ja sähkölaitoksia muodostuu

- syntyvä kunnallinen yrittäjyys on haitallista sekä paikallishallinnon uudistuksille ja yhdistymisprosesseille että vesihuollon kehittämiseksi
- asenteet ovat esteenä vesihuollon seudulliselle yhteistyölle
- henkilöstö on vastustanut muutoksia, ja poliittista tahtoa ei ole löytynyt yhdistymiseen
- yhdistymishankkeet kaatuvat epäoleellisiin seikkoihin, henkilöstökysymyksiin, vähäisiin eturistiriitoihin ja poliittisiin ongelmiin
- uutena yhteistyömuotona on liikelaitoskuntayhtymä
- vesihuoltoalalla on hyviä kokemuksia alueellisista yhtiöistä.

Vesihuoltolaitosten johtajille tehtävässä kyselytutkimuksessa haettiin lisätietoa mm. edellä lueteltuihin seikkoihin. Kyselyn jälkeen haastattelulla täydennettiin ja syvennettiin kyselystä saatuja tuloksia.

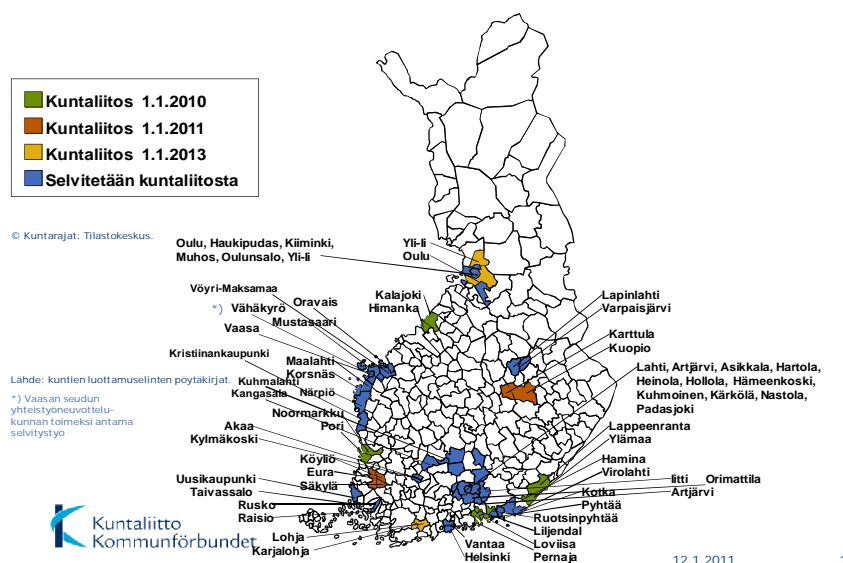
2.3 Nykytilanteen kuvaus

Vesihuoltoala on Suomessa suurimmaksi osaksi kunnallista liiketoimintaa. Kunta-alalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös vesihuoltoalaan. Tässä kappaleessa kuvataan kuntien, vesihuollon ja strategioiden tämän hetkinen tilanne tutkittavan yrityksen näkökulmasta.

2.3.1 Kuntaliitokset Suomessa

Seuraavaksi esittelen kuntaliitostilanteen Suomessa. Karttulan ja Kuopion kuntaliitos toteutui vuoden 2011 alusta.

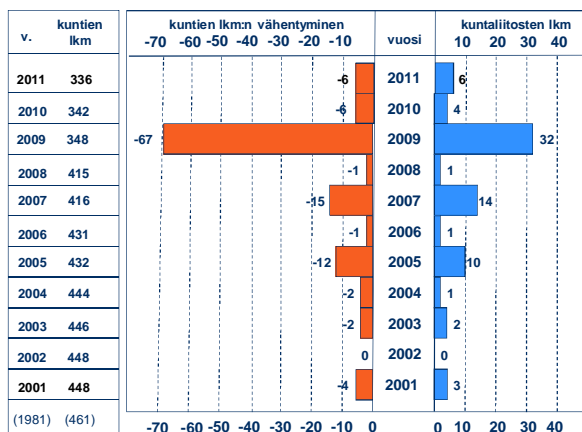
Kuntaliitokset ja niiden selvitykset, tilanne 02.12.2009



Kuvio 1. Kuntaliitokset ja niiden selvitykset (Kuntaliitto 2009)

Suomessa on viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut kaksi suurta kuntaliitosaaltoa. Vuosina 1966 - 2011 eli 45 vuoden aikana Suomessa toteutui 144 kuntaliitosta. Kun vuonna 1966 kuntia oli 545, niitä oli vuonna 2011 enää 336. Tuo 209 kunnan vähennys merkitsi tasaisesti jaettuna miltei viiden kunnan vähennystä vuodessa. Todellisuudessa kuntaliitokset jakautuivat epätasaisesti keskittyen sekä tarkastelujakson alkuun että sen loppuun eli vuosiin 1967 - 1977 (63 kuntaliitosta) ja vuosiin 2005 - 2011 (68 kuntaliitosta). Noiden kahden jakson välisen 27 vuoden aikana toteutui vain 18 kuntaliitosta. (Kuntaliitto 2011.)

Kuntarakenteen muutokset vuosina 2001-2011



Kuvio 2. Kuntarakenteen muutokset 2001-2011 (Kuntaliitto 2011)

Kuopion kuntaliitoksia on tapahtunut seuraavasti:

- Kuopion maalaiskunta liitettiin pääosin Kuopioon ja pieni osa Siilinjärveen 1969
- Riistavesi liitettiin Kuopioon 1973
- Vehmersalmi liitettiin Kuopioon 2005
- Karttula liitettiin Kuopioon 2011.

Karttulan kunnan ja Kuopion kaupungin kuntaliitoksen vaikutusten arvioinnin loppuraportissa (2007) ovat teemaryhmät määritelleet keskeiset tulevaisuuteen vaikuttavat kehitystekijät, joita vasten kuntaliitoksen vaikuttavuutta on tarkasteltu. Näitä tekijöitä ovat seuraavat:

- Ilmastonmuutos ja sen torjunta; vuoteen 2020 mennessä Suomen ilmaston arvellaan lämpenevän 1–3 astetta, vaikka kasvihuonekaasujen päästöjä vähennettäisiin välittömästi.
- Ilmastonmuutoksen torjunta globaalilla tasolla näkyy ja vaikuttaa myös paikallisesti, mm. energiatehokkuusvaatimukset kasvavat ja energian hinnat nousevat.
- Kasvavia liikennetarpeita tulee vähentää, autoliikennettä tulee korvata joukko- ja kevyellä liikenteellä.

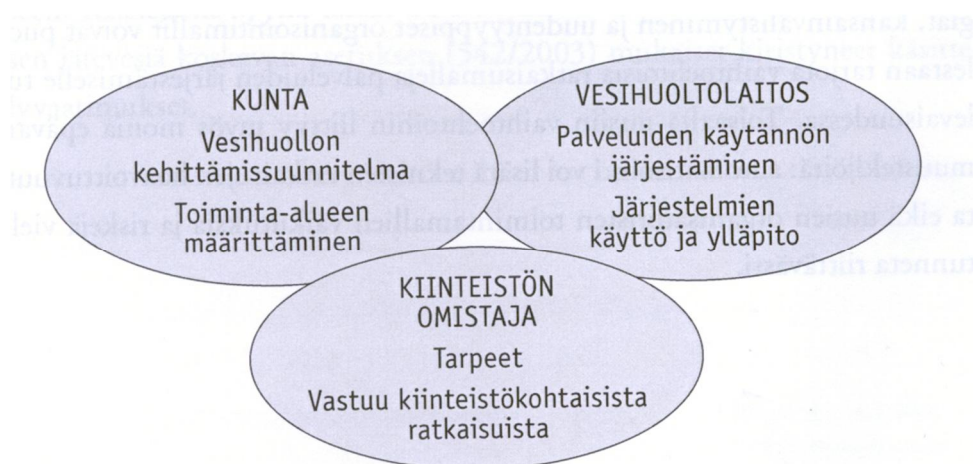
- Yhdyskuntarakenne on hajautumassa ja maaseutuasumisen kiinnostus kasvaa.
- Kiinnostus maaseutumaiseen asumiseen on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Osin tämä suuntaus on ristiriidassa ilmastomuutoksen torjunnan vaateiden kanssa. Rakentamisen ohjauksen merkitys kasvaa, jotta mm. joukkoliikenteen toimintaedellytykset saadaan turvatuksi.
- Henkilöstön erityisosaamisen tarve kasvaa ja osaajista tulee pula. Ikärakenteen vanhenemisen myötä eläköityminen kiihtyy seuraavaan kymmenen vuoden aikana. Samanaikaisesti henkilöstön erityisosaamisen tarve kasvaa.
- Ammatillisen osaamisen vaatimuksia lisää tiukentuva lainsäädäntö. Erityisosaamistarpeen kasvu ja osaajavaje on suuri haaste.
- Väestön ikääntyminen lisää voimakkaasti palveluiden kysyntää. Väestön ikärakenteen vanheneminen lisää palvelutarpeita selkeästi. Ikääntyneiden määrä kasvaa voimakkaasti, yli 75-vuotiaiden määrä lähes kaksinkertaistuu vuoteen 2025 mennessä. Alle kouluikäisten lasten osuus pysyy ennallaan ja nuorten määrä laskee jonkin verran. Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tarve kasvaa sekä väestönkasvun että väestön ikääntymisen takia. On mahdollista, että käyttöön otetaan uusia työmuotoja väestön terveyden edistämiseksi, mutta ne eivät välttämättä mahdollista vastaavia henkilöstövähennyksiä.
- Kuntien talouteen liittyy runsaasti epävarmuustekijöitä. Kuntien taloudellinen liikkumavara on pienentynyt jo pitkään ja samansuuntaisen kehityksen uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Karttula ja Kuopio ovat taloudeltaan terveitä kuntia, joilla on mahdollisuudet vastata palveluiden ja investointien lähiajan rahoitustarpeisiin, mutta epävarmuustekijät kasvavat pidemmän ajanjakson arvioimisessa mm. valtion kuntapolitiikan epävarmuustekijöiden johdosta.

Suonenjoen ja Kuopion kaupungin kumppanuusselvityksen mukaan palvelualueilla tullaan mukaan syvempään yhteistyöhön erikseen sovittavassa aikataulussa. Vuoteen 2013 mennessä on kokonaisuuksina edetty niin, että teknisen toimen palveluista päätetään yhteisesti vuoden 2013 alkuun mennessä ja niiden toteuttamisessa on yhteisellä henkilöstöllä ja organisoinnilla merkittävä rooli. (Suonenjoen ja Kuopion aiesopimus 7.10.2009.) Tämän aiesopimuksen mukai-

nen aikataulu ei todennäköisesti toteudu. Parhaillaan tutkitaan Nilsiä kuntaliitosta vuoden 2013 alusta ja Maaningan liitosta 2014 – 2015.

2.3.2 Vesihuolto Suomessa

Vesihuoltolaitoksen toimintaan vaikutetaan hyvin erilaisista näkökulmista. Muutostilanteessa näiden kaikkien tahojen velvoitteet tulisi ottaa huomioon. Esimerkkinä on roolien mukainen jako.



Kuvio 3. Vesihuollon toimijoiden roolit (Silfverberg 2007, 10)

Erimerkiksi vesihuoltolaitosten yhdistymistilanteessa kiinteistön omistaja eli vesihuoltolaitoksen asiakas voi hyötyä muutostilanteesta siten, että laitoksen toimintavarmuus paranee, taksapolitiikka yhtenäistyy ja taksat alenevat. Vesihuoltolaitoksen tärkein tehtävä muutostilanteessa kohdistuu henkilöstö järjestelyihin. Kunnan tehtäväksi jää toiminta-alueiden ja kehittämissuunnitelmien hyväksyminen.

Suomen 25 suurimman vesihuoltolaitoksen osuus koko Suomen vedenmyynnistä on noin 60 prosenttia ja 400 pienimmän 40 prosenttia. Pienten laitosten, mikä on kaksi kolmannesta kaikista kuntien laitoksista, tulot eivät riitä kattamaan niiden käyttömenoja ja poistoja vaan ne toimivat kunnan tuen turvin. Häiriöt veden laadussa ja toimittamisessa keskittyvät pieniin laitoksiin. Käyttötoiminnot hoide-

taan vähillä resursseilla, usein sivutoimisella henkilöstöllä. (Kunnat ja vesihuolto huomisen Suomessa 2007, 5.)

Vesihuollon kehittämisen suuntaviivoja (2007) mukaan Suomen vesihuoltopalvelut kuuluvat tällä hetkellä kiistatta maailman kärkijoukkoon. Järjestetyt vesihuoltopalvelut kattavat nykyisin talousveden jakelun osalta noin 90 % väestöstä ja noin 80 % talouksista on järjestetyn viemäröinnin ja jätevesien puhdistuksen piirissä. Vesihuollon tulevaisuuden strategisia haasteita ovat järjestelmien ylläpito ja riittävät investoinnit, henkilöstön saatavuus ja pätevyys, riski- ja erityistilanteiden hallinta, omistajapolitiikka ja johtaminen, asiakassuhteet ja kuluttajien oma toiminta, vesihuoltoalan tutkimus, vesihuoltoalan koulutus, kansainvälinen toiminta ja räätälöidyt toimintamallit ja ratkaisut.

2.3.3 Vesihuolto Kuopion seudulla

Vesihuollon järjestäminen on Pietilä ym. (2010, 17) mukaan pohjimmiltaan teknis-taloudellis-organisatorista toimintaa, mutta se on samalla vahvasti sidoksissa poliittiseen päätöksentekoon mm. seuraavista syistä:

- vesihuolto on alueellista monopolitoimintaa
- kunta on vastuussa vesihuollon järjestämisestä alueellaan
- vaikka vesihuolto on luonteeltaan paikallista toimintaa, sitä ei voida useinkaan järjestää pelkästään yhden kunnan sisäisenä toimintana
- päätöksenteko on siirtynyt osin kansalliselta kansainväliselle tasolle
- useilla kunnilla on talousongelmia.

Tärkeimpinä kunnan ohjauskeinoina vesihuollossa ovat vesihuollon kehittämissuunnitelman laatiminen ja ajantasaisena pitäminen koko kunnan alueella sekä toiminta-alueiden hyväksyminen kunnan alueella toimiville vesihuoltolaitoksille. Lisäksi kunnan ympäristönsuojeluviranomainen toimii vesihuollon valvontaviranomaisena. (Suomen kuntaliitto, kuntien vesihuolto 2011.)

Vesihuollon osalta on vuonna 2003 valmistunut Kuopion seudun kunnat käsittävä alueellinen kehittämissuunnitelma, jossa on kartoitettu Kuopion seudun vesi-

huollon nykytila ja määritelty suuntaviivat alueelliselle kehittämiselle tulevaisuudessa. Vesihuollon toiminnallisen yhteistyön kehittämiseksi on selvitetty seudullisen vesihuoltoyhtiön perustamista. Suunnitelman mukaan yhtiön perustaminen olisi tullut päätöksentekoon keväällä 2007. Haja-asutusalueilla kokonaisuudessaan on vesiosuuskunnilla merkittävä rooli veden jakelussa. (Kuopion seudun seutusuunnitelma 2007, 10.) Tämän kehittämissuunnitelman mukainen alueellinen yhtiöittäminen ei toteutunut. Kuopion kaupungin kehittämissuunnitelmaa laaditaan parhaillaan.

Uusien verkostojen rakentaminen ja kuntaliitoksissa Kuopion Veteen liitettyjen verkostojen kunnostaminen vaativat suuria investointeja. Tästä syystä keskeisen kaupunkialueen verkostojen saneeraukseen ei voida riittävästi panostaa. Verkostoihin syntyy saneerausvelkaa.

Kuopion väestön määrä säilyy tilastokeskuksen ennusteen mukaan suhteellisen ennallaan vuoteen 2015 saakka. Kuopion väestö ikääntyy ja lasten määrät vähenevät. Vuoteen 2015 mennessä ikääntyvien määrä kasvaa: 65 - 74-vuotiaiden määrä lisääntyy ja yli 75-vuotiaiden määrä lähes kaksinkertaistuu. Alle kouluikäisten määrä pysyy melko samana ja ala- ja yläkoululaisten määrät vähenevät. Palvelujen suunnittelun näkökulmasta voimavaroja tulee suunnata tulevaisuudessa ikääntyvien palveluihin. Kuopion omassa ennusteessa väestön määrä kasvaa vuoteen 2015 mennessä noin 3 200 asukkaalla ja siinä lasten määrän väheneminen on pienempää ja vanhusten määrän kasvu suurempaa kuin tilastokeskuksen ennusteessa. (Kuopion kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanosuunnitelma 2007, 8.)

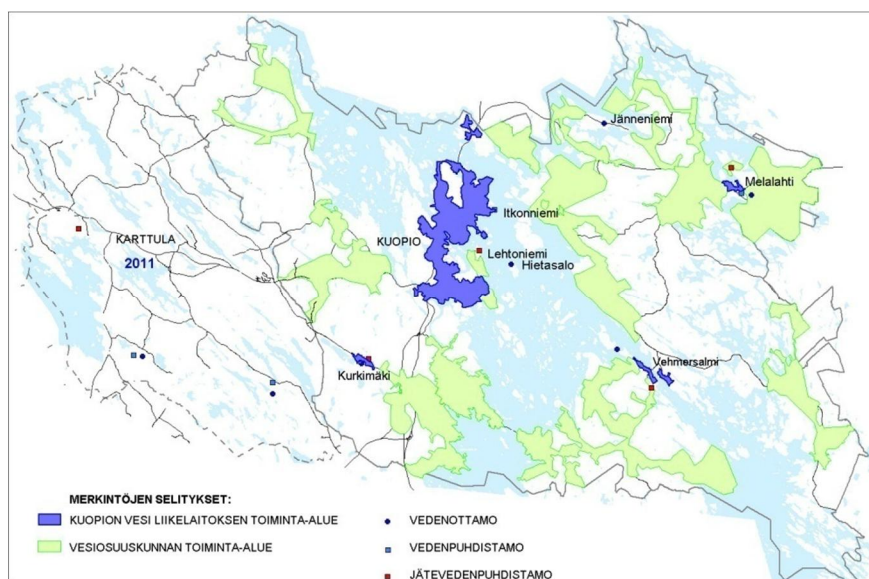
Vesihuoltopalvelujen osalta ikääntyvät asiakkaat vaativat erityistoimenpiteitä varsinkin poikkeustilanteiden tiedottamisessa ja tietojärjestelmien käyttöönotossa. Kuvattujen kuntaliitosten ja muutosten valossa myös Kuopion Vesi on suurten muutosten edessä. Näihin muutoksiin varautuminen on jatkossa tärkeää. Varsinkin henkilöstösuunnittelun merkitys korostuu.

2.3.4 Kuopion Vesi Liikelaitos

Vesilaitostoiminta aloitettiin Kuopiossa marraskuussa 1913 kun Itkonniemen vesilaitos ja Huuhan vesisäiliö valmistuivat. Jätevesien nykyaikainen käsittely alkoi keväällä 1974, kun Lehtoniemen jätevedenpuhdistamo aloitti toimintansa.

Kuopion kaupungin teknisen viraston vesi- ja viemärilaitoksesta tehtiin kunnallinen liikelaitos 1.1.1997. Se jatkaa edelleen kunnallisena liikelaitoksena. Virallinen nimi on nykyisin Kuopion Vesi Liikelaitos.

Tällä hetkellä toiminta-alueina ovat Kuopion keskeinen kaupunkialue, Melalahti, Vehmersalmi ja Kurkimäki sekä vuoden 2011 alusta myös Karttula. Lisäksi tutkittava yritys toimittaa vettä 18 vesiosuuskunnalle ja jätevesiä vastaanotetaan 3 osuuskunnan alueelta. Liikevaihto on 15 M€ ja henkilökuntaa on 75 henkeä.



Kuvio 4. Kuopion Vesi Liikelaitoksen toiminta-alue (Kuopion Vesi 2010)

Kaupungin hallitus päätti 30.3.2009 pitämässään kokouksessa, että kaupunki käynnistää selvityksen ensisijaisesti kaupungin oman vesihuoltoyhtiön ja toissijaisesti seudullisen vesihuoltoyhtiön perustamisesta. Tätä selvitystä ei ole vielä tehty.

Tulevaisuuden haasteina ovat uusien toiminta-alueiden vesihuoltolaitosten saneeraus ja verkostojen saneeraus sekä mahdollisesti toiminta-alueiden ulkopuolelta tulevien jätevesien käsittely. Toiminta-alueet voivat laajentua esimerkiksi kuntaliitoksissa. Toiminta-alueen ulkopuolelta tulevat jätevedet ovat pääasiassa osuuskuntien verkostoista tulevia vesiä.

2.3.5 Kuopion kaupungin henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla se omalta osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistumista. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa. Henkilöstöjohtamisen tulee viedä yrityksen visiota kohden. Kiintopisteeksi olisi tarkoituksenmukaista laatia myös henkilöstövisio, jossa otetaan täsmällisemmin kantaa siihen, minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2007, 61–62.)

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Operatiivisia strategioita laaditaan liiketoiminta-strategian toteuttamiseksi, ja niitä ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitys-strategia sekä tuotantostrategia. Strategia on joukko valintoja, joiden avulla tavoiteltuun tilaan – visiotilaan – aiotaan päästä. (Viitala 2007, 61).

Henkilöstön näkökulmasta on jatkossa tärkeää, että uusiin tuleviin muutoksiin varaudutaan hyvissä ajoin jo ennen muutosta. Hyvän henkilöstöstrategian avulla on mahdollista varautua erilaisiin ennakoitaviin ja yllättäviinkin muutoksiin.

Kuopion kaupungin henkilöstöstrategiassa käsitellään hyvin sekä organisaation muutosvalmiuden parantaminen että yhteistoimintamenettely muutoksessa. Strategian mukaan esimiehen rooli on muuttumassa. Mielestäni tiedottamista muutostilanteessa ei käsitelty riittävästi. Varsinkin muutostilanteissa henkilökoh-

taisen tiedon tarve kasvaa voimakkaasti. Tähän ei löytynyt valmiita ratkaisuja henkilöstöstrategiasta.

Kuopion kaupungin henkilöstöstrategian yksi kriittinen menestystekijä on jä-mäkkä, yhteistoiminnallinen johtaminen ja esimiestyö. Jämäkkyys tässä yhteydessä tarkoittaa talousarvion ja käyttösuunnitelmien toteuttamista. Se on lisäksi tavoitteista, sopimuksista, aikatauluista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä sekä johdonmukaisuutta toiminnassa. Yhteistoiminta on määritelty Kuopion kaupungin paikallisessa yhteistoimintasopimuksessa.

Kaupungin strategian mukaan muutostilanteessa johtamisen ja johtajuuden merkitys korostuu. Organisaatiomuutos on monitahoinen ja -tasoinen prosessi. Toteutus- ja johtamistapoja on monenlaisia. Organisaatiomuutos on sitä vaike-
ammin ohjattavissa ja kontrolloitavissa, mitä laajemmin se muuttaa organisaati-
on toimintatapoja ja elämää. Muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta sekä asioiden, ihmisten ja vielä lisäksi itsensä johtamista.

Muutoksen toteuttaminen vaatii aina ylimmän johdon tukea. Huonosti toteutettu muutoshanke johtaa tyytymättömyyteen ja muutoksen tavoitteet jäävät saavut-
tamatta. Muutosprosessin alussa on selvitettävä, onko työyhteisössä riittävästi luottamusta, jotta asioista kyetään puhumaan avoimesti. Organisaatiossa esiin-
tyvä luottamuksen puute tai pelko hidastaa muutoksen toteuttamista. Muutos-
valmiutta voidaan edistää valmistelemalla muutokset yhteistoiminnallisesti ja viestimällä aktiivisesti muutoksen tarpeesta, luonteesta ja sen vaikutuksista työ-
hön ja asiakaspalveluun.

Koska johtajat ja esimiehet vastaavat osaltaan tuloksellisuudesta ja työhyvin-
voinnista, on luonnollista, että johtotehtävissä työskentelevien on hyväksyttävä toiminnan jatkuva arviointi. Sekä onnistuminen että epäonnistuminen tulee ha-
vaita ajoissa ja arvioida niiden syyt oikein. Johtamiseen liittyvät onnistumiset ja poikkeamat tunnistetaan ja niihin reagoidaan. Johtamista arvioidaan 360 mitta-
uksilla, työilmapiirikartoituksilla ja kehityskeskusteluissa.

2.3.6 Kuopion Veden henkilöstöjohtaminen

Kuopion Vesi ei laadi erillistä henkilöstöstrategiaa vaan henkilöstösuunnitelman. Yrityksessä laaditaan yksi strategia, joka sivuaa myös henkilöstöasioita. Koska Kuopion Vesi on alueellaan monopoliasemassa, sen ei ole tarvetta laatia yritysstrategiaa. Yrityksen liiketoimintaa on yksiselitteisesti vesihuoltoala. Myöskään liiketoimintastrategian laatimiseen ei ole tarvetta, koska monopoliasema turvaa menestymisen toiminta-alueella. Mutta operatiiviset strategiat ovat toiminnan kannalta tärkeitä. Esimerkiksi henkilöstö-, tutkimus-, kehitys- ja tuotantostrategiat ovat tärkeitä. Kuopion Vedessä ei ole laadittu erikseen näitä strategioita, vaan ne on yhdistetty vuosittain laadittavaan toimintastrategiaan.

Kuopion Vedessä vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma on pohjana tulevaisuuden henkilöstö tarpeen arvioinnille. Suunnitelmaan on kirjattu, minkälaista henkilöstöä on siirtymässä eläkkeelle ja kuinka heidän tehtävänsä jatkossa hoidetaan. Ennenaikaisia lähtöjä esimerkiksi sairauden tai uuden tehtävän siirtymisen vuoksi ei tietenkään voi arvioida. Tämän ryhmän osuus on kuitenkin merkittävä.

3 Toimintatutkimus ja sen tavoitteet

Heikkinen (2007, 196) on todennut, että toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Hän on myös todennut, että toimintatutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa.

Metsämuurosen (2008, 31) mukaan toimintatutkimus on osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta. Tutkimuksessa pyritään siis vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä. Yleensä kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimija osapuolten sitoutuminen projektiin. Heikkisen (2007) mukaan toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat reflektiivisyys, interventio tutkimuksessa, toimintatutkimuksen yhteisöllisyys sekä demokratia ja emansi-

paatio. Toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tätä muutokseen tähtäävää väliintuloa tutkimuksessa kutsutaan muutosinterventioksi. Eräänä toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä on pidetty yhteisöllisyyttä. Se tarkoittaa sitä, että toimijat osallistuvat yhdessä tutkimukseen. Demokratialla tarkoitetaan yhdessä tekemistä, keskustelua tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Tähän osallistuu mahdollisimman moni yhteisön jäsen. Puhutaan myös valistuksen projektista. Vapauttavassa eli emansipatorisessa toimintatutkimuksessa osallistuminen voi ulottua hanketta laajempiin käytänteisiin. Tavoitteena voi olla tuottaa reflektioita, jonka avulla ihmiset voivat vapautua vapautta rajoittavista ulkoisista ja sisäisistä pakoista.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää konkreettisia suosituksia muutostilanteiden hallintaan vesihuoltolaitoksissa toimintatutkimuksen avulla. Tavoitteena on löytää ongelmakohtia, joihin vesihuoltolaitoksissa on törmätty tai voidaan törmätä. Erilaisiin muutostilanteisiin törmätään esimerkiksi vesihuoltolaitosten yhdistymisessä, kuntaliitoksissa, organisaation muutostilanteissa ja töiden uudelleen organisoinnissa.

Perehdyin tutkimuksessani vesihuoltoalaan ja yhteistoimintaan liittyviin säädöksiin. Tavoitteena oli löytää ne säädökset, jotka koskettavat eniten henkilöstön asemaan muutostilanteissa. Perehdyin myös aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Vesi- ja viemärilaitosyhdistyksestä saamani tiedon perusteella yhdistyneitä vesihuoltolaitoksia on tällä hetkellä yhteensä 52 kappaletta. Lähetin näiden vesihuoltolaitoksien johtajille kyselyn joulukuussa 2010. Kyselyn yhteydessä esiin-
tyneen varmennusongelman vuoksi sain vastauksia vain 12 kappaletta. Tein kyselyn uudestaan tammikuussa 2011. Tämän jälkeen vastaajia oli yhteensä 26.

Toimintatutkimukseeni sisältyi myös haastattelututkimus, johon valitsin kaksi Kuopion kaupungin pitkäaikaista pääluottamusmiestä. Päädyin haastattelututkimukseen, koska halusin saada tarkempaa tietoa henkilöstön asemasta muutostilanteissa. Molemmat pääluottamusmiehet ovat toimineet pitkään tehtävissään ja heillä on hyvä kokemus Kuopion kaupungin henkilöstöjohtamisesta erilaisissa muutostilanteissa.

Valitsin toimintatutkimuksen kehittämistehtäväni tutkimusmenetelmäksi, koska haluan tämän tehtävän avulla kehittää tutkimaani organisaatiota, työskentelen tutkittavassa organisaatiossa ja pyrin vaikuttamaan organisaation toimintaan tämän kehittämistehtävän avulla. Käytän keräämäni lähtöaineiston analyysissä Burken ja Litwinin (1992) kehittämää mallia. Työhöni sisältyvien suositusten tekeminen on kohteeseen vaikuttamista. Varsinaiset konkreettiset muutokset eli toimintojen kehittyminen tutkittavassa yrityksessä nähdään myöhemmin.



Kuvio 5. Toimintatutkimus Kuopion Vedessä.

3.1 Organisaation analyysin mallit

Kuopion Veden toiminta on kunnallista palvelutuotantoa. Sen toimivuutta tai toimimattomuutta voidaan analysoida erilaisten viitekehysten tai mallien avulla. Sopiva viitekehys löytyi kuntatyönantajien nettisivulta. Erilaisia organisaation analysointimalleja on esitelty Viitalan (2007) kirjassa.

Kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden parantaminen on jatkuva haaste. Tuottavuus on puolestaan osa tuloksellisuutta. Kunnallisten työyksiköiden työelämän laadun ja tuloksellisuuden parantamisen perustana on hyvin toimiva yhteistoiminta. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun edistäminen on työelämän kehittämistä koskevien suositusten keskeinen tavoite. Hyvä työelämän laatu parantaa palvelutoiminnan tuloksellisuutta ja työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä saadaan aikaan pysyviä tuloksia työssä. Tähän tavoitteeseen pyritään myös virka- ja työehtosopimuksilla. (Kuntatyönantajat, tuloksellisuus ja tuottavuus syntyvät useista tekijöistä 2011.)

Kuntatyönantajien (2011) mukaan tuottavuuden kasvuun vaikuttavat mm.:

- työmenetelmät ja työprosessit
- johtaminen ja esimiestyö
- työn sisältö ja sujuvuus
- yhteistyö ja verkostomainen toiminta
- henkilöstön ammattitaito ja osaaminen
- innovaatioiden ja teknologian hyödyntäminen
- kannustava palkitseminen
- fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö sekä hyvinvointi.

Toinen vaihtoehto on käyttää analysointiin erilaisia malleja. Viitalan (2007) kirjassa esitellyistä malleista mielestäni käyttökelpoisin oli Burken ja Litwinin (1992) kehittämä malli. Se antaa kokonaiskuvan organisaation ja ihmisten toimintaan vaikuttavista elementeistä, jotka ovat henkilöstöjohtamisessa keskeisiä. Mallissa on huomioitu myös näiden elementtien hierarkkiset vaikutussuhteet ja

se yhdistää organisaatiotason tekijöitä yksilötason tekijöihin. Mallissa voidaan erottaa myös kolme erityyppistä kerrosta. Transformaaliset, transaktionaaliset ja yksilötason tekijät.

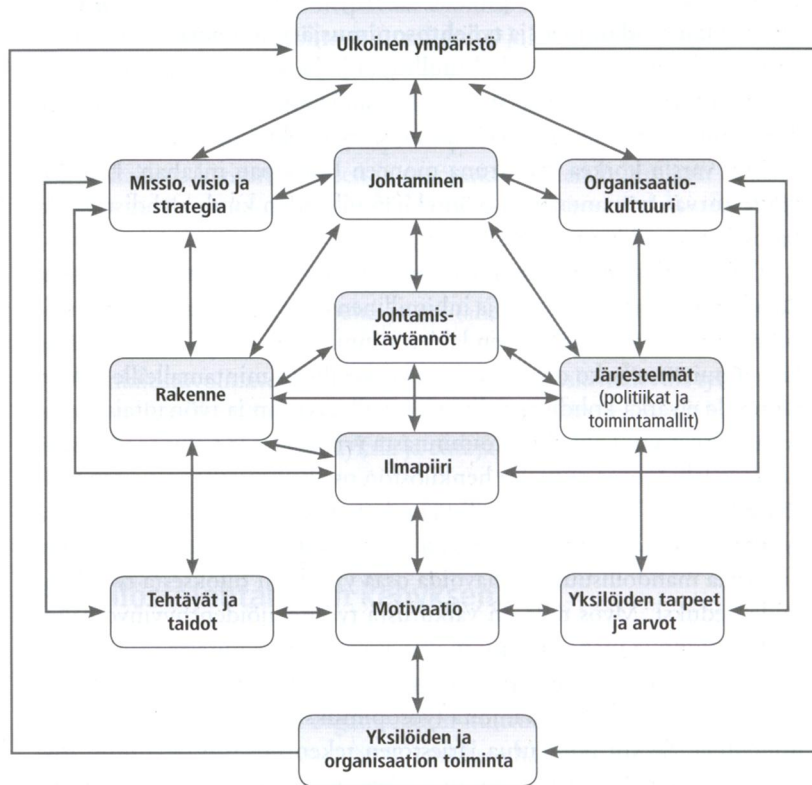
Transformaalisilla tekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka organisaation muutoksessa aiheuttavat perustavaa laatua olevien asioiden muuttumista ympäristön vaikutuksesta. Näitä ovat organisaation missio, visio ja strategia, ihmisten johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Ympäristön muuttuessa voimakkaasti nämäkin joutuvat muuttumaan, mikä vaikuttaa organisaatioon syvällisesti.

Transaktionaaliset tekijät puolestaan ovat edellisten muutosten heijastusta organisaation sisällä vaikuttaviin asioihin. Visio, strategia ja kulttuuri ja johtaminen määrittävät rakenteita, järjestelmiä, johtamisen käytäntöjä ja ilmapiiriä. Näissä ovat merkittävänä osana henkilöstöjohtamisen käytännöt kuten palkitsemisjärjestelmät, suoritusten seurannan järjestelmät ja osaamisen kehittämisen käytännöt.

Edelliset vaikuttavat yhdessä yksilötason tekijöihin kuten työhön, tarpeisiin, arvoin ja motivaatioon. Malli sisältää myös ajatuksen siitä, että alemmat tasotkin vaikuttavat ylempiin. Burge ja Litwin ovat päätyneet siihen, että vaikutus on voimakkaampi suunnassa ylhäältä alaspäin kuin päinvastoin. Kuviossa 6 on kuvattu henkilöstöjohtamisen asema organisaation toiminnan kokonaisuudessa.

Burken ja Litwinin (1992) kehittämää mallia hyödyntämällä saadaan kokonaiskuva Kuopion Veden henkilöstöjohtamisen keskeisistä kehittämiskohteista. Mallin eri osa-alueet ovat lähes identtisiä palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamisen tavoitteiden kanssa. Koska tavoitteena on saada kokonaiskuva henkilöstöjohtamisesta, soveltuu malli tähän tarkoitukseen hyvin.

Mallit ovat hyödyllisiä siksi, että niiden avulla voidaan päästä kokonaisuuksien hahmottamiseen, osien keskinäisten suhteiden määrittämiseen ja päätelmiin myös niistä kokonaisuuden rakenneosista, joita ei ole vielä empiirisesti tavoitettu. (Hirsjärvi ym. 2000, 135.)



Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen asema organisaation toiminnan kokonaisuudessa Burken ja Litwinin (1992) kehittämä malli.

Hyödynnän tätä mallia tutkittavan organisaation analysointiin. Tarkastelen kaikkia osatekijöitä teorian, kyselyn ja haastattelujen näkökulmasta ja pyrin löytämään niiden avulla kehittämiskohteita Kuopion Vedelle. Vaikka mallin mukaisia elementtejä olisi mahdollista tutkia kartoitusten avulla, pitäydyn tässä analyysissä ainoastaan keräämäni aineistoon.

Mallissa olevien osatekijöiden merkitys pienenee mentäessä kuviossa 6 alaspäin. Mallin mukaan ulkoisella ympäristöllä on suurin merkitys organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation ulkopuolelta tulevat muutokset, esimerkiksi vesihuoltolaitosten yhdistyminen, vaikuttaa laitoksen missioon, visioon ja strategiaan, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Nämä puolestaan vaikuttavat kuviossa alapuolella oleviin tekijöihin.

3.2 Teoreettiset viitekehykset

3.2.1 Muutosten kielteiset vaikutukset

Epävarma tulevaisuus on suurin yksittäinen syy muutosvastarinnan syntyyn. Moni pohtii, mitä muutos minulle merkitsee. Hän miettii onko perheeni, työpaikani, arvostukseni, osaamiseni tai asemani uhattuna. Muutoksen vaikutukset ovat sen aiheuttajan ja sen kohteen kohdalla usein niin erilaiset, että yhteistä kieltä on vaikeaa löytää. (Henkilöstö ja seutuyhteistyö – abc 2007, 87.)

Muutosten kielteiset vaikutukset ovat jossakin määrin väistämättömiä. Aina kun yhteisöjen on pakko sopeutua muuttumiseen, sopeutuminen aiheuttaa myös tuskaa. Seuraavassa on Kotterin (1996) mukaan yleisimpiä muutoksissa tehtyjä virheitä. Suurin muutoshankkeissa tehty virhe on, että asiassa syöksytään eteenpäin, ennen kuin on saatu kaikki johtajat ja koko henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys eli ollaan liiallinen tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Menestyksekkäimmissä tapauksissa ohjaava tiimi on aina vahva, mitä tulee sen jäsenten tittleihin, tietoihin, asiantuntemukseen, maineeseen, suhteisiin kuin johtamiskykyyn.

Ilman oikeaa visiota uudistamishanke latistuu usein joukoksi hämmentäviä, ristiriitaisia ja aikaa vieviä projekteja, jotka vievät yritystä väärään suuntaan tai eivät vie yhtään mihinkään. Henkilöstön sisintä on mahdotonta tavoittaa ilman uskottavaa viestintää. Mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtotasemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat. Joskus esteet ovat vain ihmisten päässä, jolloin haasteena on saada heidät vakuuttuneiksi siitä, ettei mitään todellisia esteitä ole olemassa. Joskus esteenä on organisaatorakenne. Kapeasti määritellyt toimenkuvat saattavat viedä pohjan pyrkimyksiltä kohentaa tuottavuutta tai parantaa asiakaspalvelua. Uuden vision tiellä olevat esteet tulisi poistaa.

Todelliseen muutokseen menee aikaa. Hankkeet, joiden tarkoituksena on muuttaa strategioita tai uudistaa liiketoimintaa, ovat vaarassa menettää iskuvoimansa, ellei ole olemassa lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamista voidaan

juhlia. Muutaman vuoden uurastuksen jälkeen voi tulla eteen kiusaus julistaa suuri muutoshanke loppuun saatetuksi ensimmäisen suorituksissa tapahtuneen merkittävän parannuksen jälkeen. Muutos jää loppujen lopuksi pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee tapa, jolla täällä toimitaan, kun se nivoutuu pysyvästi yksikön tai koko yrityksen työskentelytapoihin.

Kotterin (1996) mukaan tulevaisuuden organisaatio on rakenteeltaan epäbyrokraattinen, sääntöjä ja henkilöstöä on vähemmän, tasoja on vähemmän, organisaatio perustuu ajatukseen, että johto huolehtii ihmisten johtamisesta ja alemman tason työntekijät asioiden johtamisesta, toimintaperiaatteet ja menettelytavat aiheuttavat mahdollisimman vähän sisäisiä riippuvuuksia. Suorituksia kertovia tietojärjestelmiä on paljon ja ne antavat tietoja erityisesti asiakkaista; suoritustietoja jaetaan laajalti, johtamisvalmennus ja tukijärjestelmät koskevat suurta ihmisjoukkoa. Organisaatiokulttuuri on ulospäin suuntautunut, työntekijöille jaetaan valtaa ja vastuuta, nopeus päätöksen teossa, avoimuus ja vilpittömyys, riskejä siedetään paremmin.

3.2.2 Esimies muutoksessa

Esimies on onnistunut tehtävässään kohtuullisesti silloin, kun hän ei ole työntekijöidensä työn ja ammatillisen kehityksen haittana tai tulppana – ja silloin erinomaisesti, kun hän kykenee tukemaan ja kannustamaan alaisiaan onnistumaan ja kehittymään työssään. (Järvinen 2009, 150.)

Yksi työpaikoilla tehtävien muutosten ja uudistusten perusongelma on siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, koska ihmisen on ylipäättään vaikeaa työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Tätä ihmisten käyttäytymistä säätelevää ns. mielekkyyssperiaatetta ei liikaa korosteta esimiestyössä eikä varsinkaan muutosjohtamisessa. (Järvinen 2009, 97–98.) Nykyaika tarvitsee ajattelevaa ihmistä. Häntä ei johdeta ohjelmoimalla vaan arvoilla ja tavoitteilla. Hänen parasta ravintoaan ovat ongelmat ja uudet tilanteet. (Pitkänen 2000, 14.)

Henkilöstön asemaa koskevissa muutoksissa tulee prosessin etenemisen aikana järjestää tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Esimiehen tehtävänä on kertoa omalle yhteisölleen tilanteen etenemisestä siinä määrin kuin hän itse on saanut asiasta tietoa. (Kaistila 2005, 16.)

Viitalan (2007) mukaan johtamisen ja esimiesten ammattitaidon laatu punnitaan silloin, kun asiat eivät solju omalla painollaan. Haastavimpia ovat vaikeat muutostilanteet eli kriisit. Muutostilanteissa esimiehet tarvitsevat erityisesti tukea sekä ylimmältä johdolta että henkilöstöammattilaisilta. Eniten ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. Muutosvastarinnan takana on yleensä seuraavanlaisia asioita:

- tiedon puute muutoksesta
- luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan
- epäusko muutoksen hyödyllisyyteen
- epäusko muutoksen onnistumiseen
- pelot ja turvattomuuden tunne
- haluttomuus ponnistella tai oppia uutta
- ryhmän kielteinen asenne, organisaatiokulttuuri
- koettu uhka omaa asemaa kohtaan.

Muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttää aina kehittämistä niin kulttuurin, johtamisen kuin yksilöidenkin tasolla. Muutosvalmiutta voidaan parantaa esimerkiksi tehtäväkierron avulla. Henkilöstölle karttuu muutoskokemuksia joiden avulla muutosvalmius paranee.

3.2.3 Muutosprosessi

Muutosprosessi tarvitsee aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuihin tuloksiin. Tällöin muutoksen läpivientiin satsatut voimat eivät mene hukkaan tai käänny muutosta vastaan. (Valpola 2004, 29 – 35.)

Valpolan (2004) kuvaamia tekijöitä ovat seuraavat:

- muutoksen tarpeen määrittely
- yhteisen näkemyksen luominen
- muutoskyvystä huolehtiminen
- ensimmäiset toimenpiteet
- ankkurointi käytäntöön.

Edellä lueteltuja tekijöitä voidaan soveltaa myös Kuopion Veden erilaisissa muutostilanteissa, kuntaliitoksissa, toimintamuutoksissa, töiden uudelleen organisoinnissa jne. Muutosprosessit voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta samat periaatteet pätevät niissä kaikissa.

Ensimmäinen tekijä eli muutostarpeen määrittely on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Henkilöstö voi helpommin hyväksyä hyvin perustellun muutostarpeen. On tärkeää pohtia miksi muutos tehdään, mitä sen avulla saadaan aikaan ja miten se tulee muuttamaan tutkittavan yrityksen toimintaan.

Yhteisen näkemyksen luominen kertoo, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään. Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Tutkittavassa yrityksessä pitkään samoissa työtehtävissä olleet ovat hankalimmassa tilanteessa, koska he eivät ole testanneet omaa muutoskykyään. He eivät ole joutuneet olemaan mukana erilaisissa muutoksissa ja heille ei ole karttunut muutoskokemuksia. Varsinkin ne organisaatiot, joilla on ollut hyvin turvalliset olot, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen.

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne ovat myös viestinnällisesti tärkeitä vaikka ne olisivat hyvinkin pieniä asioita. Viimeisenä muutoksen tekijänä on ankkurointi käytäntöön. Tie on usein pitkä ja monivaiheinen. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus.

Suurin osa vesihuoltotoiminnasta tapahtuu muualla kuin asiakkaan välittömässä elinympäristössä. Organisaation muutoksella liikelaitoksesta alueelliseksi vesihuoltolaitokseksi ei ole lyhyellä aikavälillä merkittäviä vaikutuksia laitoksen asi-

akkaalle. Käytännön tasolla asiakkaille lähetetään tiedote yhtiön perustamisesta, mahdollisista uusista taksoista ja muutoksista liittymis- ja käyttösopimusehdoissa. Pitkällä aikavälillä mahdollisia muutoksia syntyy jo enemmän, esimerkiksi mittakaavaetujen siirtyminen taksoihin ja toimintavarmuuden parantuminen. (Järvenpää 2009, 29.)

3.2.4 Yhteistoiminta muutoksissa

Jos vesihuoltolaitos yhtiöitetään, henkilöstön siirtyminen uuteen yhtiöön tapahtuu liikkeen luovutuksen periaatteiden mukaisesti vanhoina työntekijöinä. Siirtymishetkellä voimassa olevat virka- ja työehtosopimukset velvoittavat yhtiötä voimassaoloaikansa loppuun. Yhtiössä kaikki työntekijät ovat työsuhteessa, joten siirtohetken VES:n ja TES:n päättyessä työntekijät siirtyvät yksityisen työehtosopimuksen piiriin. (Kiuru & Rautiainen 2006.)

Tutkittavan yrityksen henkilöstön sopimukset koskevat tällä hetkellä kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta, teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta ja tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimusta. Sopimukset ovat voimassa 1.1.2012 – 28.2.2014. Näiden lisäksi on tehty paikallisia sopimuksia mm. vuosiloman pitämisestä ja ylitöiden korvaamisesta.

Mahdollisessa perustettavassa yhtiössä työehdot muuttuvat ainakin nykyisin toisistaan eroavilta osin. Siirtyvän henkilöstön eläke-etuudet eivät muutu, koska yhtiö olisi kokonaan kuntien omistuksessa. Se voi hakeutua Kuntien eläkevaikutuksen jäsenyhteisöksi. (Kiuru & Rautiainen 2006.)

Henkilöstö ja seutuyhteistyön abc:ssä (2007) on kerrottu mitä henkilöstöä koskevia asiakokonaisuuksia on selvitettävä yhdistymishankkeessa. Seuraavassa selvitettävät asiat:

- Kuvataan suunnitteilla oleva hanke ja siihen liittyvä päätöksenteko sekä hankkeen piirissä oleva henkilöstö. Työnantajan vaihtuessa tavoitteena on toteuttaa toimenpide liikkeenluovutuksen periaattein. Mikäli se ei ole mah-

dollista pyritään sopimaan työnantajien välisellä siirtosopimuksella henkilöstön asemaan ja etuuksiin liittyvistä asioista.

- Vakinaisen henkilöstön asema. Työnantajavaihdoksissa vaihto-ehtoina ovat siirtyminen liikkeenluovutuksen mukaisesti niin sanottuina vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen, irtisanoutuminen tai mahdollinen tuotannollisin ja taloudellisin perustein tapahtuva irtisanominen.

Lisäksi tulee huomioida seuraavat seikat:

- määräaikaisen henkilöstön asema
- työsuhdeturva muutostilanteessa
- työtehtävä ja palkka
- sovellettavat virka- ja työehtosopimukset
- työaika
- työympäristömuutokset
- vuosiloma, lomaraha ja mahdolliset työajan tasoittumisvapaat
- muut virka- ja työvapaat
- eläkejärjestelmät
- henkilöstöetuudet
- yhteistoimintaorganisaatio
- yhteistoimintamenettelyn kuvaus.

Näiden asiakokonaisuuksien selkiinnyttäminen mahdollisimman ajoissa ja avoimesti luo hyvän pohjan muutoksen hyväksymiselle. Prosessin tulee käynnistyä työnantajaneuvotteluihin ja edetä joko edustuksellisiin ja/tai koko muutoksen kohteena. Kokemukset ovat olleet lupaavia ja luoneet hyvän pohjan seudulliselle henkilöstöpolitiikalle, joka kuitenkin on vasta idullaan, mutta yhteisellä päättäväisyydellä toteutettavissa henkilöstöä koskeviin neuvotteluihin. (Henkilöstö ja seutuyhteistyö - abc, Kuntaliitto 2007.)

3.2.5 Säädökset

Vesihuoltoalan muutoksissa tärkeimmät säädökset ovat laki yhteistoiminnasta ja vesihuoltolaki. Säädöksissä on otettava huomioon myös etusijaisjärjestys.

Yhteistoiminnasta on säädetty laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449. Tämän lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.

Kuntatyönantajien mukaan lain tulkinta on seuraavanlainen:

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Sen piirissä ovat kaikki kunnat ja kuntayhtymät. Laki korvasi yleissopimuksen yhteistoiminnasta.

Yhteistoimintalaki on perusta työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan järjestämiselle kunnissa ja kuntayhtymissä. Yhteistoiminnan osapuolia ovat kunta työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö, jonka edustajina toimivat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. Jokaisessa kunnassa on lisäksi oltava yhteistoimintaelin. Laissa on määritelty yhteistoiminnan vähimmäistaso.

Yhteistoimintamenettelyssä on käsiteltävä ainakin seuraavaa:

- asiat, jotka koskevat henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä
- taloudellisista tai tuotannollisista syistä tapahtuvia irtisanomisia, lomauttamisia ja osa-aikaistamisia

- palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla henkilövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta.

Tärkein vesihuoltolaitoksien yhdistymiseen vaikuttavat säädös on vesihuoltolaki 9.2.2001/119. Sitä ollaan parhaillaan uusimassa. Siinä määritellään kunnan ja vesihuoltolaitoksen tehtävät. Kunta vastaa sekä kehittämisestä toiminta-alueen ulkopuolella että tarvittavien alueiden liittämistä johonkin toiminta-alueeseen. Tarvittaessa kunnan pitää perustaa vesihuoltolaitos. Useimmiten laajennetaan olemassa olevaa toiminta-aluetta.

Vesihuoltolaitosten omistaja- ja tariffipolitiikan muuttaminen lain hengen mukaiseksi onkin yksi alan merkittävimpiä sisäisiä muutostarpeita. Tariffipolitiikan osalta tämä edellyttää ennen kaikkea kustannusvastaavuuden toteuttamista hinnoittelussa. Koska pääosa vesihuoltolaitoksista tulee jatkossakin olemaan kuntien omistamia, on julkiseen omistamiseen ja liiketoiminnaltaan riittävän itsenäisen operoinnin suhdetta selkeytettävä kehittämällä erityyppisiin tilanteisiin soveltuvia toimintamalleja. Osakeyhtiömuotoisella toimintamallilla on kokemusten mukaan hyvät edellytykset vastata tulevaisuuden haasteisiin. (Silfverberg 2007, 19–20.)

Viitalan (2007) mukaan yksittäisen työntekijän ja työnantajan välistä työsuhdetta määrittävät monet asiat, jotka joskus voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Ratkaistaessa mahdollisia konflikteja noudatetaan etusijaisjärjestystä, jossa edellä oleva asia kumoaa jäljempänä olevan. Jos esimerkiksi esimies on sopinut henkilön kanssa jotakin, joka on ristiriidassa lakien ja työehtosopimusten kanssa, työehtosopimus ja lait kumoavat esimiehen määräyksen. Työsuhteen ehtojen määräysjärjestys on seuraava:

- työlait
- työehtosopimus
- lainsäädännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksissa
- yhteistoimintamenettelyn mukaisesti syntyneet sopimukset
- työsuhteiden ja siihen verrattavat käytännöt
- työehtosopimuksen puitteissa syntyneet paikalliset sopimukset

- harkinnanvaraiset lainsäännökset
- tavanomainen oikeus
- vakiintuneet käytännöt, joihin työsuhteen ehdot ovat vähitellen asettuneet
- esimiehen ohjeet ja määräykset.

3.3 Kyselytutkimus

Hirsjärven (2001) mukaan kyselytutkimukseen sisältyy etuja ja haittoja. Etuina pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja aineiston käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot. Haittoina pidetään yleensä sitä, että aineisto on pinnallista ja teoreettisesti vaatimatonta. Tutkijalle voi herätä kysymys ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Joissakin tapauksissa vastaamattomuus jää suureksi.

Päädyin aineiston keruumenetelmänä kuitenkin kyselytutkimukseen, koska halusin saada suuren määrän vesihuoltolaitoksen johtajia mukaan kyselyyn, vaikka edellä mainitut haitat olivatkin tiedossa. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli täydentää kirjallisuusselvityksessä esiin tulleita asioita.

3.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Käytin kyselyssä Kuopion kaupungissa käytössä olevaa järjestelmää Eduix E-lomake 3.1. Laitoin sähköpostiin 1.12.2010 kyselyn 51 vesihuoltolaitoksen johtajalle. Vuoden vaihteeseen mennessä sain vain 10 vastausta.

Uusin kyselyn 18.1.2011, minkä lähetin 41 ei-vastanneelle johtajalle. Vastaajia tuli 16 lisää. Vastaajia kertyi yhteensä 26 eli vastausprosentti oli noin 50. Kyselytutkimuksen haitaksi todettu vastaamattomuus toteutui. Mielestäni se oli kuitenkin riittävän kattava.

Pyrin kyselyn avulla saamaan tarkennuksia aikaisemmin tehtyihin selvityksiin. Kysymykset painottuivat vesihuoltolaitosten yhdistymistilanteeseen, koska sen aiheuttamat muutokset olivat vastaajille tuttuja. Yhteistoiminta muutos-

tilanteessa, yhdistymistä jarruttavat tekijät ja taksa- ja tariffipolitiikka kiinnostivat. Tämän kyselyn tavoitteena oli koota työnantajan näkemyksiä yhdistymisen aiheuttamista ongelmista muutostilanteessa. Kyselylomake on liitteessä 1.

Aloitin liitteessä 1 esitellyn kyselylomakkeen johdantotekstillä, jossa kerroin miksi olen kyselyä tekemässä, mitä kyselyn avulla haluan selvittää ja mihin saatuja tietoja aion käyttää. Seuraavaksi lisäsin laitosten vertailtavuutta helpottavia kysymyksiä. Mikä on laitoksen sijainti, liikevaihto ja henkilöstömäärä. Näiden jälkeen oli kaksi monivalintakysymystä.

Ensimmäinen kysymykseni kosketteli muutoksessa esiintyvää muutosvastarintaa: ”Miten mielestäsi henkilöstössä esiintyvää muutosvastarintaa voisi parhaiten vähentää yhdistymistilanteessa”.

Seuraavista vaihtoehtoista oli valittava kolme parasta väittämää:

- henkilöstön osallistumiseen perustuvalla aidosti yhteistoiminnallisella kehittämisotteella
- saamalla henkilöstö mukaan erilaisiin kehitysryhmiin
- varmistumalla henkilöstön riittävästä tiedon saannista ja muutokseen osallistumisesta
- viestimällä henkilöstölle samanaikaisesti ja riittävästi varhaisessa vaiheessa
- saamalla henkilöstö osallistumaan valmisteluryhmiin kaikista laitoksista joita toimenpide koskee
- käsittelemällä yhdistymisasiat yhteistoimintaelimissä henkilöstön edustajien kanssa
- käyttämällä kannustusjärjestelmiä osaamisen ja tehtäväkuvien muutosta tukevasti
- pitämällä vuorovaikutus avoimena henkilöstön kanssa.

Toinen monivalintakysymykseni käsitteli päättäjien, johdon ja henkilöstön yhteistoimintaa: ”Kuinka mielestäsi päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi toimia yhdessä muutostilanteessa”.

Seuraavista väittämistä oli valittava kaksi parasta:

- varataan muutosjohtamiseen riittävästi aikaa
- järjestetään palavereja, joissa kaikki ovat mukana
- tehokkaalla muutosjohtamisella
- avoimuudella, sallimalla pelkojen ja surujen näkyä
- edustuksellisen yhteistoiminnan avulla
- sopimalla yhdessä selkeät tavoitteet ja aikataulut
- kaikkia osapuolia kuulemalla ja sitouttamalla heidät muutokseen.

Monivalintakysymysten jälkeen oli kolme avointa kysymystä, joissa vastaaja sai vapaasti kertoa kokemuksistaan. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

- mitkä seikat mielestäsi jarruttavat vesihuoltolaitosten yhdistymistä?
- onko yhdistymisen jälkeen esiintynyt ongelmia palvelutoiminnassa?
- onko yhdistyminen selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa?

Näiden avointen kysymysten jälkeen oli seitsemän vaihtoehtokysymystä, joissa vastattiin kyllä tai ei.

- onko henkilöstön rekrytointi helpottunut yhdistymisen jälkeen?
- ovatko toiminnan kehittämismahdollisuudet parantuneet yhdistymisen jälkeen?
- onko kustannuslaatusuhde parantunut yhdistymisen jälkeen?
- onko laitoksesta tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen jälkeen?
- onko hallinto paisunut yhdistymisen jälkeen?
- näetkö että vesihuolto kaupallistuu lisää lähitulevaisuudessa?
- näetkö että vesi- ja energialaitosten yhdistyminen jatkuu Suomessa?

Viimeisenä oli avoin kysymys sisäisten palvelujen järjestämisestä yhdistymisen jälkeen. Vesilaitokset työllistävät useita ihmisiä kunnan muissa yksiköissä, miten heidän asiansa on hoidettu yhdistymisen jälkeen. Kyselytutkimuksen vastaukset ovat liitteessä 2.

3.3.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Sain kyselyyn yhteensä 26 vastausta. Tulokset jakaantuivat vertailtavuutta heikottavien kysymysten perusteella seuraavasti.

Taulukko 1. Vastaajat jaoteltu alueen, vesilaitoksen liikevaihdon ja henkilömäärän mukaan

Alue	Liikevaihto			Henkilömäärä	
Etelä-Suomi	9	yli 20 M€	3	yli 100	2
Itä-Suomi	4	10 - 20 M€	6	50 - 100	5
Länsi-Suomi	10	5 - 10 M€	4	10 - 50	11
Pohjois-Suomi	3	alle 5 M€	13	alle 10	8

Vastauksia tuli määrällisesti eniten Länsi- ja Etelä-Suomen alueelta, liikevaihdoltaan alle 5 M€ laitoksista ja henkilömäärältään 10 – 50 henkilöä.

Monivalintatehtävien vastaukset on ristiintaulukoitu suhteessa vesihuoltolaitoksen liikevaihtoon. Käytin ristiintaulukoinnissa tätä periaatetta, koska halusin nimenomaan tietoa siitä, kuinka vesihuoltolaitosten johtajat ovat kokeneet yhdistymisen erikokoisissa laitoksissa. Ristiintaulukoinnissa tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnin tulokset on esitetty graafisessa muodossa liitteessä 3.

Olen koonnut monivalintakysymysten ristiintaulukoiduista tuloksista ja vapaista vastauksista yhteenvedot. Ensimmäinen kysymykseni käsitteli henkilöstössä esiintyvää muutosvastarintaa yhdistymistilanteessa ja kuinka sitä voisi parhaiten vähentää.

Seuraavassa taulukossa on koottu ensimmäisen monivalintakysymyksen ristiintaulukoinnin tuloksista yhteenvedo. Siihen on koottu parhaiksi menettelyiksi koettujen vastausten suhteellinen osuus laitokseen mukaisesti jaoteltuna. Vaihtoehdot 1 - 8 on taulukoitu kyselyn mukaisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle. 100 % tarkoittaa, että kaikki saman kokoluokan laitokset ovat valinneet tämän vaihtoehdon ja 0 % tarkoittaa, että kukaan ei ole valinnut tätä vaihtoehtoa.

Taulukko 2. Vastausten suhteellinen osuus laitokseen mukaisesti jaoteltuna

Laitoksen koko	ve 1 %	ve 2 %	ve 3 %	ve 4 %	ve 5 %	ve 6 %	ve 7 %	ve 8 %
alle 5 M€	46,2	7,7	92,3	23,1	30,8	30,8	23,1	46,2
5 - 10 M€	25,0	0,0	75,0	75,0	25,0	25,0	25,0	50,0
10 - 20 M€	66,7	16,7	50,0	50,0	50,0	16,7	0,0	50,0
yli 20 M€	66,7	33,3	66,7	66,7	33,3	33,3	0,0	0,0
yhteensä:	204,5	57,7	284,0	214,7	139,1	105,8	48,1	146,2

Taulukkoa vaakatasossa lukemalla voidaan hakea parhaita menettelyä tietyn kokoiselle laitokselle. Liikevaihdoltaan alle 5 M€ vesihuoltolaitosten johtajat pitivät parhaana muutosvastarinnan vähentämisvaihtoehtona henkilöstön riittävää tiedonsaantia ja muutokseen osallistumista. Suurempien laitos vastauksista ei löytynyt yhtään selkeää parasta vaihtoehtoa muutosvastarinnan vähentämiseen.

Kun käsitellään kaikkien laitosten tuloksia yhdessä, parhaimmaksi menettelyksi saatiin vaihtoehto kolme. Se sai vertailuluvuksi 284. Kaikkien laitosten vastauksien perusteella parhaaksi tavaksi vähentää yhdistymisessä esiintyvää muutosvastarintaa saatiin sama menettely kuin pienissä laitoksissa eli varmistetaan, että muutostilanteessa henkilöstö saa riittävästi tietoa ja osallistuu muutokseen. Huonoimmat vertailuluvut saivat kehitysryhmien käyttö muutostilanteessa ja kannustusjärjestelmien käyttö osaamisen ja tehtäväkuvien muutosta tukevasti.

Sanallisten vastausten perusteella muutosvastarinnan vähentämiseksi tulisi huomioida, että yhdistyvien kuntien henkilöstösopimukset käsitellään tasapuolisesti. Liian pitkä yhdistymisvalmistelu johtaa aina spekulointeihin ja henkilöstön epävarmuuteen. Kuntaliitoksen kautta yhdistyvissä vesihuoltolaitoksissa voi esiintyä erilaista vastarintaa, kuin pelkkien vesihuoltolaitoksen yhdistymisissä. Tiedottaminen yksilötason vaikutuksista, kuten työpaikkojen säilymisestä ja tulevista työtehtävistä on tärkeää. Muutostilanteessa rehellisyys, avoimuus ja toisen osapuolen aito arvostus on koettu tärkeäksi.

Ensimmäisen kysymyksen yhteenvetona voisi todeta, että paras tulos muutosvastarinnan vähentämiseksi saavutetaan, jos varmistetaan henkilöstölle riittävä tiedon saanti muutoksesta ja että henkilöstö osallistuu muutokseen. Myös sanalliset vastaukset tukivat näitä tuloksia.

Toinen monivalintakysymykseni käsitteli päättäjien, johdon ja henkilöstön yhteistoimintaa. Halusin vesilaitosten johtajien vastaavan kuinka päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi toimia yhdessä muutostilanteessa.

Seuraavassa taulukossa on koottu toisen monivalintakysymyksen ristiintaulukoinnin tuloksista yhteenveto. Siihen on koottu parhaiksi menettelyiksi koettujen vastausten suhteellinen osuus laitokseen mukaan jaoteltuna. Vaihtoehdot 1-7 on taulukoitu kyselyn mukaisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle. 100 % tarkoittaa, että kaikki saman kokoluokan laitokset ovat valinneet tämän vaihtoehdon ja 0 % tarkoittaa, että kukaan ei ole valinnut tätä vaihtoehtoa.

Taulukko 3. Vastausten suhteellinen osuus laitokseen mukaisesti jaoteltuna

Laitoksen koko	ve 1 %	ve 2 %	ve 3 %	ve 4 %	ve 5 %	ve 6 %	ve 7 %
alle 5 M€	38,5	38,5	7,7	30,8	0,0	38,5	46,2
5 - 10 M€	0,0	25,0	0,0	75,0	0,0	50,0	50,0
10 - 20 M€	33,3	33,3	33,3	33,3	0,0	50,0	16,7
yli 20 M€	33,3	0,0	33,3	66,7	0,0	33,3	33,3
yhteensä:	105,1	96,8	74,4	205,8	0,0	171,8	146,2

Taulukkoa vaakatasossa lukemalla voidaan hakea tietyn kokoiselle laitokselle parasta menettelyä yhteistoiminnalle. Tulosten perusteella minkään kokoluokan laitokselle ei sellaista löydy. Kaikkien laitosten osalta parhaaksi menettelyksi vastattiin vaihtoehto neljä. Päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi toimia muutostilanteessa yhdessä avoimesti, sallimalla pelkojen ja surujen näkyä. Huonoin oli vaihtoehto viisi. Muutostilanteessa ei tulisi toimia edustuksellisen yhteistoiminnan avulla.

Sanallisten vastauksien perusteella yhteistoiminnassa tulisi huomioida, että henkilöstön, päättäjien ja johdon olisi hyvä järjestää yhteisiä seminaareja. Puhujiksi olisi hyvä valita muutoksen kokeneita henkilöitä ja muutosmyönteinen luottamusmies. Yhteistoiminnassa tiedottaminen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Yhdistymispäätöksen jälkeen uuden johdon on rakennettava luottamus henkilöstön ja omistajien välille.

Toisen kysymyksen yhteenvedona voisi todeta, että paras tulos päättäjien, johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalle muutostilanteessa saavutetaan kun toimitaan avoimesti, sallimalla pelkojen ja surujen näkyä. Sanallisten vastausten perusteella hyvä ja riittävä vuorovaikutus eri osapuolten kesken ja tiedottaminen parantavat yhteistoimintaa muutostilanteessa.

Monivalintakysymysten jälkeen oli kolme sanallista kysymystä. Ensiksi halusin vesihuoltolaitosten johtajien vastaavan mitkä seikat heidän mielestään jarruttavat vesihuoltolaitosten yhdistymistä. Sanallisia vastauksia kertyi yhteensä 20. Yhteenvedona vastauksista voisi todeta, että yleisimmiksi jarruttaviksi seikoiksi paljastuivat ihmisten henkilökohtaiset tuntemukset. Niitä olivat asenteet, ennakoluulot, motiivin puute, epäluulot, pelko, kateus, muutosvastarinta ja epävarmuus. Toiseksi merkittäväksi seikaksi löytyivät yhdistyneiden laitosten koerot.

Toiseksi halusin vastauksen onko yhdistymisen jälkeen esiintynyt ongelmia palvelutoiminnassa. Sanallisia vastauksia kertyi yhteensä 18 kappaletta. Vastaukset olivat hyvin ristiriitaisia. Noin puolet vastasi, että ongelmia on esiintynyt, toisella puolella ei ollut ongelmia yhdistymisen jälkeen. Vastausten perusteella pienemmillä laitoksilla oli esiintynyt vähemmän ongelmia kuin isoilla. Vaikka ongelmia ei olisikaan esiintynyt, yllättäviä sopimuksia on paljastunut yhdistymisen jälkeen. Erityisesti pienet laitokset ovat hyötäneet liittyessään suurempaan laitokseen.

Kolmanneksi halusin tietää onko yhdistyminen selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa. Sanallisia vastauksia kertyi yhteensä 16 kappaletta. Vastausten hajonta puolesta ja vastaan oli samansuuntainen kuin edellisessä kysymykses-

sä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että isoilla laitoksilla yhdistyminen oli selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa.

Näiden avointen kysymysten jälkeen oli seitsemän vaihtoehto kysymystä. Valittavana oli kyllä tai ei vaihtoehdot. Kyselyn graafiset tulokset on koottu liitteeseen 3.

Seuraavassa on taulukko, johon on koottu vaihtoehtokysymysten vastaukset. Kysymykset 1-7 ovat samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa.

Taulukko 4. Vaihtoehtokysymysten vastaukset

	kysymys 1	kysymys 2	kysymys 3	kysymys 4	kysymys 5	kysymys 6	kysymys 7
kyllä %	45,5	72,7	61,9	38,1	19,0	54,2	45,8
ei %	54,5	27,3	38,1	61,9	81,0	45,8	54,2

Taulukon tulosten perusteella suurin osa vesihuoltolaitosten johtajista vastasi kysymykseen kaksi ja kolme myöntävästi. Kysymykseen neljä ja viisi vastattiin selkeästi kieltävästi. Tulokset tarkoittavat, että toiminnan kehittämismahdollisuudet ovat parantuneet ja kustannuslaatusuhde on parantunut yhdistymisen jälkeen. Kielteisistä vastauksista voidaan päätellä, että laitoksesta ei ole tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen jälkeen eikä hallinto ollut paisunut.

Viimeisenä pyysin avoimia vastauksia sisäisten palvelujen järjestämisestä yhdistymisen jälkeen. Vesilaitokset työllistävät useita ihmisiä kunnan muissa yksiköissä, miten heidän asiansa on hoidettu yhdistymisen jälkeen.

Vastauksista voisi yhteenvedona todeta, että on perustettu yhteistyöfoorumeita, laadittu uusia yhteistyösopimuksia, palvelusopimuksia ja uusia toimintamalleja. Kuntien henkilöstön vähennyksistä johtuen heille on riittänyt töitä kunnan muissa tehtävissä. Osassa laitoksia ei ole tapahtunut oleellista muutosta aikaisempaan työskentelyyn.

Joissakin kunnissa henkilöstöresurssit ovat olleet tiukalla. Sijoittuminen on hoi-
tunut, eikä vesihuoltoon ainakaan liikaa henkilöstöä ole ohjautunut. Suurinta
määrällisesti yhteistyötä teknisen sektorin kanssa on jatkettu normaalisti, joten
sielläkään ei ole yhdistymisellä ollut vaikutusta.

Yhden vastaajan mukaan toimintamallit ratkaisevat ja muutostilanteessa vesilai-
toksille pääasiassa työtä tekevät henkilöt pyritään rekrytoimaan. Ulkoisia palve-
luja pyritään suosimaan, jos kilpaillut markkinat on olemassa tai ne kyetään
luomaan.

Yhteenvetona vesihuoltolaitosten johtajille osoitetusta kyselystä voisi todeta,
että vastauksia tuli määrällisesti eniten Länsi- ja Etelä-Suomen alueelta, liike-
vaihdoltaan alle 5 M€ laitoksista ja henkilömäärältään 10 – 50 henkilöä. Paras
tulos muutosvastarinnan vähentämiseksi saavutetaan, jos varmistetaan henki-
löstölle riittävä tiedon saanti muutoksesta ja että henkilöstö osallistuu muutok-
seen.

Muutostilanteessa päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi toimia yhdessä
avoimesti ja sallia pelkojen ja surujen näkyä. Hyvä ja riittävä vuorovaikutus eri
osapuolten kesken ja tiedottaminen parantavat yhteistoimintaa muutostilantees-
sa. Yleisimmiksi vesihuoltolaitosten yhdistymistä jarruttaviksi tekijöiksi paljastui-
vat ihmisten henkilökohtaiset tuntemukset. Niitä olivat asenteet, ennakkoluulot,
motiivin puute, epäluulot, pelko, kateus, muutosvastarinta ja epävarmuus.

Vastausten perusteella pienemmillä laitoksilla oli esiintynyt vähemmän ongelmia
palvelutuotannossa yhdistymisen jälkeen kuin isoilla. Isoilla laitoksilla yhdisty-
minen oli selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa ja toiminnan kehittämis-
mahdollisuudet ovat parantuneet ja kustannuslaatu-suhde on parantunut yhdis-
tymisen jälkeen. Laitoksesta ei ollut tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen
jälkeen eikä hallinto ole paisunut. Yhdistyminen aiheuttaa vesihuoltolaitoksissa
paljon uusien yhteistyösopimuksien, palvelusopimuksien ja toimintamallien laa-
timista.

3.4 Haastattelututkimuksen toteutus

Hirsjärvi ym. (2000, 192) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä. Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruu muotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Toteutin omat haastatteluni teemahaastatteluna. Annoin haastattelun aihepiirit eli teemat etukäteen haastateltaville.

Eskola ym. (2007, 26–27) mukaan haastatteluun suostumisessa näyttäisi olevan ainakin kolme motivoivaa tekijää. Ensinnäkin haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä. Toisaalta halutaan ehkä kertoa omista kokemuksista. Motivoiva tekijä voi olla sekin, että haastateltava on aikaisemmin osallistunut tieteelliseen tutkimukseen ja siitä on jäänyt hänelle hyvät kokemukset.

Teemahaastatteluaineistoa on useimmiten analysoitu teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Edellinen tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten pelkistämistä, jälkimmäisessä on kyse erilaisten tyyppikuvausten konstruoinnista aineistosta. Eskola ym. (2007, 42). Metsämuurosen (2008) mukaan haastattelu on ennalta suunniteltua, johdettua, motivoitua, tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta ja luottamuksellista.

Halusin syventää henkilöstönäkökulmaa muutostilanteissa. Valitsin haastatteluun kaksi Kuopion kaupungilla työskentelevää pitkänlinjan pääluottamusmiehistä. Uskoin saavani heiltä lisätietoa henkilöstön asemasta erilaisissa muutostilanteissa.

Sovin haastatteluajat haastateltavien kanssa ja lähetin ennakkoon kysymykset haastattelun teemoiksi. Haastattelin molemmat heidän omilla työpaikoillaan ja tein haastatteluista muistiinpanot. Teemojen valinta perustui niihin ristiriitaisiin tuloksiin, joihin vesilaitosten johtajien kyselyssä olin törmännyt. Painotin henkilöstön näkökulmaa muutoksessa.

Päätin haastattelun teemoiksi seuraavat aihekokonaisuudet:

- johtaminen organisaation muutostilanteessa
- viestinnän merkitys muutoksessa
- henkilöstön osallistuminen muutokseen
- päättäjien, johdon ja muun henkilöstön yhteistoiminta
- kaupungin henkilöstöstrategia
- laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007).

Tein haastattelujen jälkeen saaduista muistiinpanoista yhteenvedot, jotka laitoin haastateltaville tarkastettaviksi. Analysoin haastattelun tuloksia edellä lueteltujen teemojen perusteella.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan organisaation muutostilanteessa johtamisen tulisi olla avointa, henkilöstölle olisi kerrottava mitä tehdään ja miksi. Lähiesimiehen rooli korostuu muutoksessa. Haastateltavan mukaan myös esimiesten yhteistoiminta on tärkeää. Myös yhteiset kokoukset, joissa muutosta käsitellään, ovat tärkeitä. Kuopion kaupungin palvelualue uudistuksessa lähiesimiehet olivat hukassa. Tieto perustuu työyhteisökyselyyn, joka tehtiin palvelualue uudistuksesta syksyllä 2010.

Muutosprosessille tulisi laatia tiedotussuunnitelma jossa kerrotaan, mitä tiedotetaan, millä tasolla ja mikä on kunkin rooli tiedotuksessa. Henkilöstön rauhoittamiseksi muutostilanteessa olisi hyvä kertoa mitä muutos vaikuttaa juuri minun kohdallani ja jos sitä ei tiedetä, olisi sekin kerrottava. Henkilöstölle olisi annettava mahdollisuus antaa palautetta muutoksen aikana. Myös muutoskokonaisuuden kertominen ja mahdollisuus vaikuttaa siihen olisi haastateltavan mukaan tärkeää.

Henkilöstön tulisi olla mukana koko muutosprosessin ajan. Henkilöstöllä tulisi olla muutosvalmiutta ja muutoksen aikana henkilöstöä olisi kannustettava, saatava aloitteellisuus nousuun, saatava innostumaan muutoksesta ja käytettävä kannustavia elementtejä. Kuopion kaupungissa päättäjien, johdon ja muun

henkilöstön yhteistoimintaa on hoidettu palvelualue uudistuksen aikana yhteistyötoimikunnassa.

Ensimmäisen pääluottamusmiehen haastattelusta voisi yhteenvedona todeta, että muutostilanteessa tiedottamisen merkitys korostuu, varsinkin yksittäisen ihmisen tiedontarve häneen kohdistuvista muutoksista. Myös esimiehen rooli ja yhteistoiminnallisuus muutostilanteessa on tärkeää.

Toisen haastateltavan mukaan hyvän johtamisen vaatimukset ovat muuttuneet huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Pääpaino on asiantuntijoiden ja ihmisten johtamisessa, jossa huomioidaan ajatukset, ideat ja mielipiteet. Nykyisin organisaatiot ovat pääasiassa asiantuntijaorganisaatioita. Esimiesten tehtävänä on sovittaa erilaisten osaajien tiedot ja taidot yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Julkisella sektorilla esimiehet ja johto joutuvat käymään muutokset läpi työläämmin kuin yksityisellä sektorilla.

Viestinnän merkityksestä muutoksessa toinen haastateltava totesi, että henkilöstön kuulemista muutoksessa tulisi parantaa. Asioiden keskeneräisyydellä perustellaan sitä, ettei henkilöstöllä ole tarvetta osallistua muutoksen valmisteluun eikä käydä yhteistoimintamenettelyä.

Henkilöstön osallistumisesta muutokseen haastateltava totesi, että omilla aivoilla ajatteleva henkilöstö saadaan mukaan muutoksiin osallistumismahdollisuuksia lisäämällä. Näin saadaan henkilöstö myös sitoutumaan muutoksiin. Aito sitoutuminen saadaan aikaiseksi, kun henkilökohtainen motiivi muutokseen on tyydyttävä. Henkilöstö saattaa ajatella, miksi juuri minun kannattaa sitoutua tähän muutokseen.

Päättäjien, johdon ja henkilöstön yhteistoiminnasta haastateltava totesi, että kaupungin johtamisella on oltava kasvot. Kaupunkia johtavat luottamusmiehet ja virkamiehet. Operatiivinen johto on virkamiehillä ja strateginen johto luottamushenkilöillä.

Haastateltavan mukaan kaupungin henkilöstöstrategia tulisi kytkeä kaupungin palvelustrategiaan, koska henkilöstö on pääasiassa palvelujen tuottajia. Strategiassa tulisi olla selkeitä tavoitteita, joiden seuranta olisi mahdollista. Esimerkiksi yhden prosentin palkkasummasta voisi varata koulutukseen ja kaikki esimiehet kävisivät kehityskeskustelut. Nyt tavoitteiden toteutumista ei hänen mielestään seurata.

Haastateltavan mukaan henkilöstö olisi otettava yhteistoimintamenettelyyn jo varhaisessa vaiheessa, kun vaihtoehtoja on vielä useita. Menettely ei ole hänen mielestään pelkästään irtisanomisia ja muita palvelusuhde-ehtojen muuttamisia. Laki on myös osallistumismahdollisuuksien lisäämistä varten. Tällä hetkellä ajankohtaisena asiana pohditaan, kuuluuko jokin asia menettelyn piiriin vai ei. Asia tulisi käsitellä henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta. Yhteistoiminnassa esiintyvien ongelmien syntyminen kertoo hänen mielestään siitä, että johto ei ole omaksunut osallistavan johtamisen ideologiaa. Jos yrityksessä on yhteistoiminta kunnossa, lain mukaista menettelyä ei tarvita.

Lisäksi haastateltava kertoi, että Karttulan ja Kuopion kuntaliitos onnistui henkilöstön näkökulmasta hyvin ja Suonenjoen kuntaliitoksesta olisi tehtävä kriittinen tarkastelu. Lopuksi haastateltava esitti kritiikkiä sen suhteen, että ovatko kaupungin yksiköiden yhtiöittämiset olleet kaupungin edun mukaisia.

Toisesta haastattelusta voisi yhteenvetona todeta, että hyvän johtamisen vaatimukset ovat viime vuosina muuttuneet huomattavasti. Pääpaino on ihmisten johtamisessa, ei asioiden johtamisessa. Muutoksiin sitoutuminen saadaan aikaiseksi osallistumismahdollisuuksia lisäämällä ja henkilökohtaiset kokemukset huomioimalla. Julkisella sektorilla muutoksien tekeminen on työläämpää kuin yksityisellä sektorilla. Yhteistoimintamenettelylain merkitys korostuu muutostilanteissa. Viimeisin kuntaliitos Karttulan ja Kuopion välillä onnistui henkilöstön näkökulmasta hyvin.

3.5 Yhteenveto analysoitavasta aineistosta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää konkreettisia suosituksia erilaisten muutostilanteiden hallintaan vesihuollossa. Muutosten kielteisiä vaikutuksia löytyi paljon kirjallisuudesta. Vesihuollossa on tapahtunut paljon muutoksia ja tulee varmasti myös jatkossa tapahtumaan. Niitä ei voi välttää ja ne aiheuttavat aina myös tuskaa. Muutoksien kielteisiä vaikutuksia voidaan kuitenkin vähentää ja jopa välttää. Erilaisia hyviä menettelyjä muutosten läpiviemiseksi on jo olemassa. Esimerkiksi henkilöstö ja seutuyhteistyön abc:ssä (2007) on kerrottu mitä henkilöstöä koskevia asiakokonaisuuksia on selvitettävä yhdistymishankkeessa. Esimiehen rooli korostuu aina muutostilanteessa. Sama tulos saatiin sekä kirjallisuuden että haastatteluiden perusteella.

Organisaatio voi parantaa muutosvalmiuttaan jo ennen muutosta ja näin helpottaa muutoksen läpivientiä. Muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttää aina kehittämistä niin kulttuurin, johtamisen kuin yksilöidenkin tasolla. Organisaation johdolla ja viestinnällä on tärkeä merkitys muutosvalmiuden parantamisessa. Muutos voidaan käydä läpi ennalta laaditun yhteistoimintamallin mukaisesti. Myös yhteistoimintalain velvoitteet on otettava huomioon muutostilanteessa. Vesihuoltolaissa ei käsitellä henkilöstön asemaa muutoksessa.

Vaikka kyselytutkimuksen tuloksia pidetään pinnallisina, mielestäni vesihuoltolaitosten johtajat vastasivat varsinkin sanallisiin kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Vastauksista nousi esille samoja asioita kuin kirjallisuudesta. Kyselyn mukaan varsinkin henkilöstön riittävällä tiedon saannilla ja muutokseen osallistumisella voidaan vähentää muutosvastarintaa. Muutostilanteessa päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi toimia yhdessä avoimesti ja sallia pelkojen ja surujen näkyä. Vastausten perusteella myös hyvä ja riittävä vuorovaikutus eri osapuolten kesken ja tiedottaminen parantavat yhteistoimintaa muutostilanteessa.

Vesihuoltolaitosten yhdistämisen suurimmaksi esteeksi koettiin ihmisten henkilökohtaiset kokemukset, pelot, asenteet ja ennakkoluulot. Suurimpaan osaan vesihuoltolaitoksista yhdistyminen ei aiheuttanut muutoksia sisäisiin palveluihin.

Myös haastatteluissa tiedottamisen merkitys korostui. Varsinkin yksittäisen ihmisen tiedon tarve omasta kohtalosta muutoksen jälkeen koettiin tärkeäksi. Myös esimiehen rooli ja yhteistoimintalain mukaiset menettelyt ja kuinka ne tehdään, koettiin tärkeiksi. Mielenkiintoisin asia tässä kehittämistehtävässä oli se, että kehitystehtävän eri tiedonkeruumenetelmillä löytyi samoja kehittämisalueita.

4 Organisaation analyysi mallin avulla

Vesihuollon hyvä taso ja toimivuus eivät ole itsestään selvyyttä. Tulevaisuuteen liittyy monia uhkatekijöitä, rahoitusongelmat voivat johtaa verkostojen vähittäiseen rappeutumiseen, uuden pätevän henkilöstön saaminen alalle voi olla ongelmallista, ympäristö- ja turvallisuusriskit kasvavat. Uudet teknologiat, kansainvälistyminen ja uudentyypiset organisointimallit voivat puolestaan tarjota vaihtoehtoisia ratkaisumalleja palveluiden järjestämiselle tulevaisuudessa. (Silfverberg 2007, 9.)

Sellaista yhtä kattavaa teoriaa, joka pystyisi liittämään kaikki henkilöstöjohtamisen eri osatekijät kokonaisuudeksi ja vieläpä osoittaisi niiden välisiä vaikutussuhteita, ei ole olemassa. (Viitala 2007, 30.) Tutkijat ovat kuitenkin luoneet malleja, joilla yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeita voidaan analysoida. Viitalan kirjassa on kuvattu Burken ja Litwinin (1992) kehittämä malli, jota hyödynnän tutkittavan yrityksen analyysissä.

4.1 Burken ja Litwinin kehittämän mallin käyttäminen

Mallia voidaan käyttää sekä organisaation analyysiin ja suunnitteluun että organisaation muutoksen hallintaan ja osoittamaan selvästi syy-seuraus-suhteita. Malli ei vain kerro, miten eri ulottuvuudet ovat yhteydessä keskenään, vaan myös siitä, kuinka ulkoinen ympäristö vaikuttaa eri ulottuvuuksiin organisaatiossa.

Teorian mukaan Burken ja Litwinin kehittämää mallia (kuvio 6, sivu 26) käytetään keräämällä tietoa koko organisaation keskeisistä sidosryhmistä kirjallisesti ja haastattelemalla. Yhteenveto havainnoista raportoidaan organisaation ylimmälle johdolle. Raporttia voidaan käyttää pohjana tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat toimeenpanovaltaan ja johtamiseen. Raportti on hyödyllinen myös siksi, että ymmärretään niitä monimutkaisia suorituskyvyn ja muutoksen asiayhteyksiä, joita yritetään hallita.

Yhdistin tähän malliin kaiken sen tiedon, mitä tästä opinnäytetyöstä oli saatavilla. Lisäsin siihen myös omia kokemuksiani tutkittavasta yrityksestä. Analysoin tiedot mallin avulla ja etsin vastauksia siihen, miten esimerkiksi ulkoisen ympäristön muutokset voivat vaikuttaa missioon, visioon, strategiaan, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin.

4.2 Mallin soveltaminen

Sovelsin mallia vastaamalla mallin soveltamisohjeessa olleisiin kysymyksiin (kuvio 6, sivu 26) mukaisessa järjestyksessä, ylhäältä alaspäin. Soveltamisohjeen kysymykset on lueteltu kohdittain kappaleiden alussa. Etsin kysymyksiin vastauksia kerätystä aineistosta ja omista kokemuksistani. Käänsin kysymykset englanninkielisestä lähteestä. Alkuperäiset kysymykset ovat liitteessä 4.

4.2.1 Ulkoinen ympäristö

Burken ja Litwinin kehittämän mallin mukaisesti ulkoisesta ympäristöstä on tutkittava, mitkä ovat tärkeimmät ulkoiset ajurit eli organisaation toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, miten nämä vaikuttavat todennäköisesti organisaatioon ja onko organisaatio tunnistanut nämä. Seuraavassa on vastauksia edellä lueteltuihin kysymyksiin.

Omistajan eli Kuopion kaupungin kohdistamat vaatimukset Kuopion Veteen ovat kaupunginvaltuuston vuosittain asettamien taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden täyttäminen sekä johtokunnan asettamien muiden tulos- ja palvelu

odotusten täyttäminen. Ulkoista ympäristöä ovat myös kaikki Kuopion Veden tuotteita tai palveluja käyttävät yksityiset henkilöt, yhteisöt, yritykset, vesiosuuskunnat ja naapurikunnat. Heidän odotukset kohdistuvat tuotteiden ja palveluiden laatuun sekä toimitusvarmuuteen. Laatuodotukset ovat subjektiivisia ja voivat vaihdella suuresti.

Myös yhteiskunta voidaan katsoa ulkoiseksi ympäristöksi. Se asettaa Kuopion Vedelle vaatimuksia erilaisten normien muodossa. Normien vaatimukset kohdistuvat mm. tuotteiden turvallisuuteen ja terveellisyyteen, ympäristönsuojeluun, energian ja luonnonvarojen säästämiseen sekä muihin yleisen edun mukaisiin asioihin.

Vaatimusten perustan muodostaa vesihuoltolaki (119/2001), johon Kuopion Veden toiminta perustuu. Muita keskeisiä laitoksen toimintaa sääteleviä normeja ovat mm. sosiaali- ja terveysministeriön asetus (461/2000) talousveden laatuvaatimuksista ja valvontatutkimuksista sekä Itä-Suomen aluehallinto-viraston ympäristölupavastuualueen ympäristöluvat. Myös ympäristön-suojelulaki (86/2000), jossa käsitellään toimintaa josta aiheutuu tai saattaa aiheutua ympäristön pilaantumista on tärkeä. Lakia sovelletaan myös toimintaan jossa syntyy tai käsitellään jätettä.

Ulkoiseen ympäristöön kuuluvat myös valvontaviranomaiset, jotka seuraavat normien toteutumista. Lisäksi tähän ryhmään kuuluvat terveydensuojeluviranomaiset, pelastustoimi, kunnan viestinnästä vastaava taho, kunnanjohto, naapurikuntien johto ja alueelliset ympäristöviranomaiset.

Myös sairaalat, terveyskeskukset, koulut, päiväkodit, palvelutalot, suuret eläintilat ja vesihuoltolaitoksen jakamasta vedestä riippuvaiset teollisuusyritykset kuuluvat ulkoiseen ympäristöön. Tähän ryhmään kuuluvat myös tiedotusvälineet, joiden merkitys korostuu jatkuvasti.

Urakoitsijat, tavaroiden toimittajat ja muut yhteistyökumppanit katsotaan kuuluvaksi ulkoiseen ympäristöön. Heidän odotuksensa liittyvät Kuopion Veden luotettavuuteen yhteistyökumppanina ja asiakas suhteen jatkuvuuteen.

Ulkoisia ajureita eli organisaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä löytyi myös aikaisemmista selvityksistä. Vesihuoltolaitosten alueellinen yhteistyö lisääntyy ja syvenee. Osakeyhtiömuoto yleistyy, talouden valvonta lisääntyy ja vesihuollon kaupallistaminen lisääntyy. Vesilaitosten yhdistyminen etenee hitaasti ja yhdistettyjä vesi- ja sähkölaitoksia muodostuu.

Asenteet ovat esteenä vesihuollon seudullisessa yhteistyössä, henkilöstö on vastustanut muutoksia ja poliittista tahtoa ei ole löytynyt yhdistymiseen. Yhdistymishankkeet kaatuvat epäoleellisiin seikkoihin, henkilöstökysymyksiin, vähäisiin eturistiriitoihin ja poliittisiin ongelmiin. Uutena yhteistyömuotona olisi liikelaitoskuntayhtymä. Vesihuoltoalalla on hyviä kokemuksia alueellisista yhtiöistä. Näiden selvitysten perusteella vesihuoltoala on voimakkaiden muutospaineiden alaisena.

Mallin mukaisesti ulkoisilla tekijöillä on suurin merkitys organisaation toimintaan. Voidaankin kysyä kuinka hyvin vesihuoltoala on sitten varautunut näihin muutoksiin. Kuopion Vedessä alueellinen yhteistyö on käsitelty strategia tasolla. Osakeyhtiömuoto on kertaalleen selvitetty, mutta siinä vaiheessa Kuopion päättäjät eivät sitä hyväksyneet. Kilpailuttamista ja siihen liittyvää ohjeistusta kehitetään jatkuvasti.

Kuntaliitosten ja sitä kautta myös vesihuoltolaitosten yhdistyminen on hyvin riippuvaista valtiovallan ohjauksesta. Pääministeri Jyrki Kataisen kolumnin Turun Sanomissa 4.10.2011 mukaan kuntauudistus on hallituksen keskeisin tulevaisuushanke, sen tärkeimpänä tavoitteena on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan turvaaminen myös tuleville sukupolville.

Kuopion kaksi viimeisintä kuntaliitosta Vehmersalmen ja Karttulan kanssa on tehty kuuden vuoden välein. Tällä hetkellä selvitetään Nilsin ja Maaningan kuntaliitoksia, nämä tapahtuisivat jo vuoden 2013 alusta.

Kunnat ohjaavat alueellista vesihuollon kehitystä alueellisten kehityssuunnitelmien ja toiminta-alueiden hyväksymisten avulla. Kuopion Veden vetämä alueellinen kehityssuunnitelma tehtiin vuonna 2005. Nyt vetovastuussa on kaupun-

kiympäristön palvelualue. Kaupungin kehittämissuunnitelmaa ollaan parhaillaan päivittämässä. Kuopion Vesi osallistuu hankkeeseen vesi-huoltolaitoksen edustajana. Toiminta-alueet on hyväksytty vuonna 2010.

Kuntaliitokset ovat aiheuttaneet merkittäviä investointeja sekä laitosten että verkostojen osalta. Vehmersalmen kuntaliitoksessa Kuopion Vesi sai yhdistymisrahasta osan vesihuoltolaitoksen investointeihin. Karttulan kuntaliitoksessa näin ei tapahtunut. Karttulassa tehtävät investoinnit rahoitetaan kokonaan Kuopion Veden investointirahoista.

Suurimmat tulevaisuuden haasteet ovat jatkossa uusien toiminta-alueiden vesihuoltolaitosten saneeraus ja mahdollisesti toiminta-alueiden ulkopuolelta tulevien jätevesien käsittelystä sopiminen. Toiminta-alueet voivat laajentua esimerkiksi kuntaliitoksissa. Niiden ulkopuolelta tulee jätevesiä lähinnä haja-asutuksen osuuskuntien verkostoista.

Mallin mukaisesti ulkoinen ympäristö tarkoittaa myös valtiovaltaa, Kuopion kaupungin ylintä johtoa ja lähikuntien päättäviä elimiä. Näissä tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan myös Kuopion Veden toimintaan ja sitä kautta myös yksilötason asioihin kuten työhön, tarpeisiin, arvoihin ja motivaatioon. Tutkittavan yrityksen olisi aktiivisesti kerättävä tietoa valtakunnan - ja kuntatason päätöksistä ja oltava aktiivinen rahoituksen varmistamiseksi kuntaliitoksissa.

Vesihuoltoalan muutoksissa tärkeimmät säädökset ovat laki yhteistoiminnasta ja vesihuoltolaki. Säädösten vaikutukset on huomioitava myös muutostilanteissa. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Vesihuoltolain uudistaminen on käynnissä. Vesihuoltolain tarkistamistyöryhmä on antanut loppuraporttinsa 17.6.2010.

4.2.2 Missio, visio ja strategia

Tässä kohdassa on tutkittava, miten ylin johto näkee organisaation mission, vision ja strategian, onko organisaatiolla selkeä visio ja toiminta-ajatus ja mitkä ovat työntekijöiden käsitykset näistä. Tutkittavan yrityksen strategiatyö on palve-

lualue uudistuksen jälkeen muuttunut. Aikaisemmin strategia johdettiin teknisen toimen strategiasta. Kuopion kaupungin palvelualue uudistuksen jälkeen tutkitavassa yrityksessä on laadittu oma vuosittainen strategia, joka on johdettu suoraan Kuopion kaupungin strategiasta. Sen laadinta ja käyttöönotto hakee vielä muotoaan. Tutkittavan yrityksen johto kokee asian tärkeäksi. Visio, strategia ja toiminta-ajatus on vasta uusittu.

Strategian perusteleminen työntekijätasolle ja nimenomaan tehtävien linkittäminen tutkittavan yrityksen strategiaan on ongelmallista. Tästä seuraa mittaamisen lisäksi haaste strategian toimeenpanosta.

Myös julkishallinnossa asiakkaat ja omistajat vaativat ensiluokkaista tehokkuutta. Haasteeseen on mahdollista vastata uusien visioiden ja strategioiden avulla. Mittariston avulla voidaan toimenpiteitä kohdistaa tehokkaasti ja keskittyä strategian toteuttamiseen.

4.2.3 Johtaminen

Johtamisen näkökulmasta on tutkittava, kuka määrittelee organisaatio johtamisen yleisen suunnan, ketkä ovat roolimalleja, mikä on johtamistyyli ja mitkä ovat työntekijöiden näkökulmat johtamiseen.

Kuopion Veden johtamisen yleinen suunta perustuu vuosien aikana totuttuun tapaan toimia. Erilaisiin ulkoisiin ympäristömuutoksiin kyllä reagoidaan, mutta muutosten tekeminen johtamisessa on vaikeaa. Turvallisinta on säilyttää vanha tilanne, jossa on opittu toimimaan.

Kyselyn mukaan parhaita menettelyjä muutoksessa olivat riittävä tiedottaminen ja yhteistoiminta. Huonoimmiksi menetelmiksi koettiin erilaiset kehitysryhmät ja kannustusjärjestelmät. Toisen luottamusmiehen mukaan yhteistoimintamenettelylain merkitys korostuu muutostilanteissa.

4.2.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurista on tutkittava, mitkä ovat avoimia ja peiteltäviä sääntöjä, arvoja, tapoja ja periaatteita jotka ohjaavat organisaatiokäyttäytymisestä. Seuraavassa on vastauksia näihin kysymyksiin. Kuopion Veden organisaatiokulttuuri on muuttumassa. Varsinkin uudet henkilöt tuovat mukanaan uusia ajatuksia ja toimintatapoja, jotka ajan myötä muuttavat myös organisaatiokulttuuria. Vanhoista opituista malleista ja toimintatavoista on kuitenkin vaikeaa luopua. Kehittyminen ja muutosten aikaan saaminen vaativat epämukavuusalueelle menemistä.

Haastattelujen perusteella muutoksien toteuttaminen julkisella sektorilla on työläämpää kuin yksityisellä sektorilla. Viimeisin kuntaliitos Karttulan ja Kuopion välillä onnistui henkilöstön näkökulmasta kuitenkin hyvin. Kaupungin yksiköiden yhtiöittämiset eivät ole olleet haastateltavan mukaan kaupungin edun mukaisia.

4.2.5 Organisaatorakenne

Tutkittavan yrityksen organisaatorakenteesta on tutkittava, kuinka toiminnot ja ihmiset on järjestelty eri vastuualueille ja tasoille ja mitkä ovat tärkeimmät päätöksenteon, viestinnän ja hallinnan suhteet. Näihin kysymyksiin on seuraavassa vastauksia.

Kuopion Veden organisaatio on jakautunut toiminnallisiin vastuualueisiin. Toiminnot ja ihmiset on järjestelty näissä yksiköissä. Ne toimivat melko itsenäisesti ja toimintojen tai ihmisten siirtäminen yksiköiden välillä on vähäistä. Päätöksenteko, viestintä ja hallinnan suhteet perustuvat hyväksyttyihin johto- ja toimintasääntöihin, jotka johtokunta on hyväksynyt.

Kyselyn mukaan vesihuoltolaitoksien yhdistymisen jälkeen kehittämismahdollisuudet olivat parantuneet hieman ja hallinto ei ollut paisunut. Suurin osa vesihuoltolaitoksia jatkoi sisäisiä palveluja samalla tavalla kuin ennen yhdistymistä.

4.2.6 Järjestelmät

Järjestelmien osalta on tutkittava, mitkä ovat organisaation toiminta- ja menettelytavat, kuten palkitsemisjärjestelmät ja suoritusten arviointi, hallinnolliset järjestelmät ja resurssien suunnittelu. Kuopion Vedessä on käytössä monenlaisia palkitsemisjärjestelmiä. Rahallisesti suurin on tulospalkkaus. Suoritusten arviointia tehdään lähinnä teknisillä osa-alueilla, esimerkiksi laitosten ja pumppaamoiden toiminnan perusteella. Henkilökohtaista onnistumista arvioidaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Palkanlaskenta, kirjanpito, laskutus ym. taloushallinnon palvelut on siirretty Kuhilas Oy:lle. Resurssien suunnittelu tehdään itse.

4.2.7 Johtamiskäytännöt

Tässä osiossa on hyvä tutkia, miten johtajat käyttävät aineettomia ja aineellisia voimavaroja suorittamaan organisaation strategiaa, mitkä ovat esimiesten johtamistyyli ja miten ne liittyvät alaisiin. Kuopion Vedessä on tehty kehityskeskustelujen yhteydessä osaamiskartoituksia. Näiden perusteella on etsitty henkilöstön koulutustarpeita. Varsinaista suunnitelmallista osaamisen johtamista ei ole tehty. Yrityksen henkeä parannetaan omalla lehdellä, yhteisillä tapahtumilla ja melko avoimella keskusteluilmapiirillä.

Vuoropuhelu yhteistyökumppaneiden kanssa on melko vähäistä, vaikka tähän olisi tarvetta. Kuopion Veden strategisina tavoitteina vuodelle 2011 ovat koulutautumiseen kannustaminen, aktiivinen yhteistyö tutkimus- ja kehittämishankkeissa, vesihuoltoyhteistyö ympäristökuntien ja muiden vesihuoltolaitosten kanssa, viestinnän kehittäminen nettisivujen osalta sekä vuorovaikutuksen parantaminen johtokunnan, johdon ja henkilöstön välillä.

Kiinteästä pääomasta, kuten kaikesta Kuopion Veden omaisuudesta, pidetään hyvää huolta. Vaikka verkoston osalta puhutaan saneerausvelasta, on tutkittavan yrityksen verkostoissa vähän toimintahäiriöitä. Ongelmallisimpia alueita ovat uudet toiminta-alueet, kuten vuodenvaihteessa Kuopioon liittynyt Karttula.

Rahoituksessa ei ole esiintynyt ongelmia. Kuopion Veden vuoden 2011 yhtenä strategisena tavoitteena on, että taksat, tuloutus, investoinnit ja lainanotto ovat tasapainossa.

Kuopion Veden kaikkien esimiesten johtamistyyliä ei ole testattu. Hyvä vaihtoehto olisi esimerkiksi 360-astetta palautekysely. Se on hyvä tapa saada palautetta johdolle ja oman johtamisensa kehittämiseen. Kyselyssä esimiestä arvioivat oma esimies, kollegat ja alaiset. Myös esimies itse arvioi itsensä.

Haastatteluista voidaan todeta, että hyvän johtamisen vaatimukset ovat viime vuosina muuttuneet huomattavasti. Pääpaino on ihmisten johtamisessa, ei asioiden johtamisessa.

Kyselyn mukaan huonoina vaihtoehtoina päättäjien, johdon ja muun henkilöstön yhteistoiminnalle pidettiin muutostilanteessa tehokasta muutosjohtamista ja edustuksellista yhteistoimintaa. Sanallisten vastausten perusteella parhaimmiksi menettelyiksi koettiin tiedottaminen ja hyvä vuorovaikutus.

4.2.8 Ilmapiiri

Ilmapiirin näkökulmasta on hyvä tutkia, mitkä ovat henkilöstön organisaatiota koskevat vaikutelmat, odotukset ja tunteet ja minkä luonteinen suhde on työyksikön kollegoiden ja muiden yksiköiden välillä. Kuopion Vedessä ei ole tehty vähään aikaan omaa ilmapiirikartoitusta. Henkilöstön vaikutelmia, odotuksia ja tunteita käsitellään kehityskeskusteluissa. Uusien henkilöiden palkkaamisen myötä vanhat kollegoiden väliset ongelmat ovat alkaneet väistyä. Myös yksiköiden välinen yhteistyö on hiljalleen parantunut.

Hyvän työilmapiirin säilyminen on Kuopion Veden strateginen tavoite. Se on yrityksen aineetonta pääomaa ja sen vuoksi tärkeä asia. Epävarma tulevaisuus on suurin yksittäinen syy muutosvastarinnan syntyyn. Muutosten kielteiset vaikutukset ovat jossakin määrin väistämättömiä. Aina kun yhteisöjen on pakko sopeutua muuttumiseen, se aiheuttaa myös tuskaa.

Muutosvastarinnan takana on yleensä tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, epäusko muutoksen onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne, organisaatiokulttuuri ja koettu uhka omaa asemaa kohtaan.

Kyselyn perusteella vesihuoltolaitosten yhdistymistä jarruttavia seikkoja olivat ihmisten henkilökohtaiset tuntemukset. Niitä olivat asenteet, ennakkoluulot, motiivi, epäluulot, pelko, kateus, muutosvastarinta ja epävarmuus.

4.2.9 Tehtävät ja taidot

Tehtävien ja taitojen osalta on hyvä tutkia, mitkä ovat työtehtävien vaatimukset ja yksilölliset taidot, kyvyt ja tiedot, joita tarvitaan tehtävän tehokkaaseen hoitamiseen ja kuinka tarkoituksenmukaisesti ovat organisaatiossa henkilöt ja tehtävät sovitettu yhteen. Osa Kuopion Veden tehtävistä on voimakkaasti sidoksissa lakisääteisiin velvoitteisiin. Tehtävän hoitaminen edellyttää tiettyä koulutuspohjaa. Viroilla on kelpoisuusehtoja ja tehtävillä pätevyys suosituksia. Myös laitosten ympäristöluvuissa on ehtoja riittävästä pätevyydestä hoitaa laitoksia.

Vanhojen työntekijöiden päteväytyminen on tapahtunut pitkän työkokemuksen ja täydennyskoulutuksen avulla, jota annetaan määrärahojen puitteissa. Kuopion Veden tehtävät on priorisoitu strategisen tärkeyden perusteella. Vesihuoltolaitoksen toiminnan kannalta tärkeimpien tehtävien hoidosta on annettu pätevyys suositukset.

Vuosittain tarkastettavan henkilöstösuunnitelman avulla henkilöitä ja tehtäviä sovitellaan yhteen. Kiihtyvän eläköitymisen myötä mentoroinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa.

4.2.10 Yksilölliset tarpeet ja arvot

Yksilöllisten tarpeiden ja arvojen osalta on tutkittava, mitkä ovat henkilöiden työtehtäviin liittyvät arvot ja mitkä psyykkiset tekijät rikastuttavat työtä ja lisäävät työviihtyvyyttä. Kuopion Vedessä ei ole tehty lähiaikoina henkilöstökyselyä, jossa arvoja olisi selvitetty. Vaikka Kuopion Vesi onkin ollut varma työnantaja, uskoisin Kuopion Veden henkilöstön arvostavan samoja asioita kuin Iisalmen Sanomissa 12.4.2011 julkaistussa artikkelissa ”Ovatko työntekijöiden arvot pehmentymässä” tuli esille. Artikkelin perustui SAK:n tekemään kyselyyn. Tärkeimmiksi arvoiksi työntekijät arvostivat varmaa työpaikkaa sekä sitä, että työpaikalla on hyvät ihmissuhteet ja hyvät työkaverit.

Haastattelun mukaan muutostilanteessa tiedottamisen merkitys korostuu, varsinkin yksittäisen ihmisen tiedontarve häneen kohdistuvista muutoksista on merkittävässä asemassa. Myös esimiehen rooli ja yhteistoiminnallisuus muutostilanteessa on tärkeää. Poiminta haastattelusta: ”Muutoksiin sitoutuminen saadaan aikaiseksi osallistumismahdollisuuksia lisäämällä ja henkilökohtaiset kokemukset huomioimalla”.

4.2.11 Motivaatio

Mallin mukaisesti motivaation osalta on tutkittava, onko henkilökunta motivoitunut toimimaan organisaation strategian saavuttamiseksi. Mielestäni näin ei täysin ole. Strategian maastouttaminen ja yksinkertaistaminen olisivat Kuopion Veden lähiajan haasteita. Strategiset tavoitteet tulisi muokata yksittäistä työntekijää koskeviksi niin, että hän ymmärtää mistä strategiassa on oikein kysymys. Nykyinen strategia ei välttämättä avaudu suoraan siinä muodossa kuin se on kirjotettu. Hyvä apuväline olisi esimerkiksi tuloskortti.

Seuraavaksi olisi Burken ja Litwinin kehittämän mallin mukaisesti hyvä pohtia, mitkä edellä selvitettyistä tekijöistä 4.2.1 - 4.2.10 näyttäisivät eniten vaikuttavan motivaatioon. Ulkoisen ympäristön muutokset näyttäisivät eniten laskevan motivaatiota. Jatkuva ulkoisen ympäristön muutos ja siitä heijastuvat muutokset

Kuopion Veden toimintaan aiheuttavat työntekijöissä motivaation laskua. Muutokset ja niihin sopeutuminen ovat vaikeita pitkään samoissa tehtävissä olleille henkilöille. Pelätään tulevia muutoksia, koska ei tiedetä mitkä ovat vaikutukset nimenomaan minun kohdallani. Esimerkiksi tapahtuneet kuntaliitokset ovat lisänneet tutkittavan yrityksen henkilöstön työmääriä.

Motivaatiota nostavia seikkoja on useita. Ensinnäkin Kuopion Vesi on ollut erittäin varma työnantaja. Tutkittavassa yrityksessä on hyvät palkitsemisjärjestelmät ja koulutusmahdollisuudet. Myös hyvä ilmapiiri, tiedottaminen ja vuorovaikutus parantavat motivaatiota.

4.2.12 Yksilöiden ja organisaation toiminta

Tässä osassa on tutkittava, mikä on suorituskyvyn taso tuottavuuden, asiakkaiden tyytyväisyyden ja laadun suhteen. Kuopion Veden tuottavuutta voidaan arvioida esimerkiksi Vesilaitosyhdistyksen ylläpitämän tunnuslukujärjestelmän avulla. Talouteen liittyvien tietojen perusteella seitsemään vertailukaupunkiin nähden Kuopion Vesi on menestynyt hyvin. Myös kaupunkien välisissä asiakas-tyytyväisyyskyselyissä on saatu hyviä tuloksia. Tiettyjä kehittämisalueita on tullut esille ja niihin on tutkittavassa yrityksessä puututtu, myös laatujärjestelmää ollaan parhaillaan uudistamassa. Mallissa esiintyvät kysymykset on mukailtu Journal of Management artikkelista, organisaation suorituskyvyn ja muutoksen syyt, Burge ja Litwin (1992).

4.3 Yhteenveto analyysistä

Lopuksi on tutkittava, mitkä tekijät ovat kriittisiä motivaation suhteen ja siksi kriittisiä suorituskyvylle. Kriittisimpiä tekijöitä tutkittavan yrityksen suhteen ovat ulkoisen ympäristön, strategiatyön ja johtamisen hallinta. Niillä on suurin merkitys tutkittavan yrityksen toimintaan.

Tärkeimpiä ulkoisia ajureita eli tutkittavaan yritykseen vaikuttavia tekijöitä ovat valtion, omistajan, säädösten ja niiden toteutumista seuraavien valvontaviranomaisten vaatimukset. Näiden tekijöiden vaikutukset olisi tutkittavan yrityksen huomioitava strategiatyössään ja johtamisessa, esimerkiksi tulevissa yhdistymishankkeissa.

Kehittämistehtävässäni esitellyt yhdistymismallit kertovat mitä tekijöitä on otettava huomioon lähinnä säädösten näkökulmasta. Strategian ja johtamisen näkökulmasta asiaa ei ole käsitelty. Mallin mukaisesti strategiatyöllä ja johtamisella on suorayhteys henkilöstön motivaatioon. Sillä on taas yhteys tutkittavan yrityksen tuottavuuteen, laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

Burken ja Litwinin (1992) kehittämän mallin soveltamisesta löytyy valmiita ohjelmistoja, joita voi hyödyntää organisaation analyysissä. Kysymyssarjoihin vastaamalla yritys saa valmiin raportin kehittämiskohteistaan. Käytin omassa analyysissäni peruskysymyksiä, koska ohjelmissa käytetyt analyysit oli tarkoitettu isojen yritysten käyttöön. Tätä periaatetta käyttämällä löytyi tutkittavalle yritykselle kehittämiskohteet.

5 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän opinnäytetyön kirjaamattomana tuloksena voidaan pitää henkilökohtaisen tiedon lisääntymistä niihin monimutkaisiin viitekehyksiin, joita tämän opinnäytetyön tekemisen aikana on tullut esille. Ulkoisten ajureiden aiheuttamat muutokset tutkittavassa yrityksessä eivät ole aina toivottuja. Vanhojen tapojen muuttaminen uuteen ja vieraaseen aiheuttaa välttämättä työntekijöissä ahdistusta. Kehittyminen ja uuden oppiminen vaativat kuitenkin mukavuusalueelta pois siirtymistä.

Tämän kehittämistehtävän avulla löytyi Kuopion Vedelle selkeitä suosituksia, joita voidaan hyödyntää muutostilanteiden hallinnassa. Varsinkin avoin ulospäin suuntautunut johto ja esimiehet sekä hyvät johtamiskäytännöt auttavat vaikeiden muutosten läpikäynnissä.

Hyvällä työpaikalla työt on organisoitu siten, että tavoitteet ovat yhteiset ja kaikki tietävät roolinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työorganisaatio toimii joustavasti, etätyömahdollisuuksia hyödynnetään, työajat ovat joustavat ja työt on resursoitu järkevästi. Töihin on mukava tulla, ja kotiin on myös mukava lähteä työpäivän jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Opinnäytetyössä kerätyn aineiston ja mallin avulla saadun tiedon perusteella voisi tutkittavalle yritykselle antaa seuraavia suosituksia:

- Työntekijöiden motivaation kannalta kriittisimpiä tekijöitä olivat strategian muokkaaminen esimerkiksi tulokorttien avulla ymmärrettävämpään muotoon ja ulkoisessa ympäristössä tapahtuvien muutosten hallinta.
- Varsinkin muutostilanteissa olisi korostettava hyviä johtamiskäytäntöjä, johon kuuluvat riittävä tiedottaminen, hyvän ilmapiirin luominen ja hyvä vuorovaikutus henkilöstön kanssa.
- Kaupungin strategian mukaan muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta sekä asioiden, ihmisten ja itsensä johtamista sekä riittävää luottamusta.

- Muutokset olisi valmisteltava yhteistoiminnallisesti ja viestimällä aktiivisesti muutoksen tarpeesta, luonteesta ja sen vaikutuksista työhön ja asiakaspalveluun.
- Esimiestehtävissä työskentelevien on hyväksyttävä toiminnan jatkuva arviointi. Heille olisi tehtävä 360-astetta kartoitukset ja saatujen tulosten perusteella kehitettävä esimiestoimintaa.
- Kuopion Veden henkilöstön osaamisen kehittämiseksi olisi kehityskeskusteluiden yhteydessä käytävä osaamiskartoitukset ja niiden avulla kehitettävä osaamisenjohtamista.
- Henkilöstön ilmapiirikartoitus oli myös hyvä tehdä riittävän usein ja huomioitava kartoituksista saadut tulokset toiminnan kehittämisessä.

Tästä kehittämistehtävästä saatujen tulosten ja kahdessa kuntaliitoksessa mukana olleena voisin todeta, että suurin haaste kuntaliitoksissa on ennakkovalmisteluissa. Ennen varsinaista kuntaliitosta olisi liittyvien vesihuoltolaitosten syytä tehdä perusteellista yhteistyötä niiden toimintojen osalta joita ollaan yhdistämässä. Ongelmista tulisi kertoa avoimesti. Tärkeä näkökulma olisi myös kertoa kuntaliitosten vaikutuksista laitosten asiakkaille. Heillä ei välttämättä ole tietoa siitä miten liitos vaikuttaa esimerkiksi taksoihin, missä kunnossa liitettävien laitosten verkostot ja laitokset ovat ja miten liitos vaikuttaa tuleviin investointeihin. Näistä asioista olisi hyvä kertoa myös päättäjille riittävän varhaisessa vaiheessa.

Koosteena tästä opinnäytetyöstä voisi todeta, että jatkossa Kuopion Veden kannattaisi varautua tuleviin muutoksiin seuraavilla tavoilla:

- Organisaation muutosvalmiutta on parannettava.
- Johtoryhmän on huomioitava ulkoisten tekijöiden vaikutus.
- Heikkoja signaaleja on kuunneltava.
- On korostettava hyvää johtamiskäytäntöä.

Organisaation muutosvalmiutta olisi mahdollista parantaa esimerkiksi tehtäväkierron avulla. Henkilöstölle karttuu muutkokokemuksia ja näin heidän muutoskokemuksensa lisääntyvät eikä uusien muutosten kokeminen aiheuta niin suur-

ta tuskaa. Tulevia ulkoisten tekijöiden muutoksia olisi mahdollista ennakoida heikkoja signaaleja kuuntelemalla. Viestejä voi poimia hyvin monista lähteistä, esimerkiksi lehdistä, radiosta, TV:stä ja netistä tiedeyhteisöjen ja yritysten sivuilta. Hyviä johtamiskäytäntöjä voi opetella ja niitä voi jakaa kollegoiden kanssa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksen oli löytää konkreettisia suosituksia muutostilanteiden hallintaan. Mielestäni edellä luetellut suositukset ja muutoksiin varautumisohjeet ovat juuri niitä seikkoja joita olin etsimässä. Olennaisin säädös muutoksissa on yhteistoimintaa liittyvä laki yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Jatkokehittämisehdotuksena olisi Burken ja Litwinin (1992) kehittämän mallin mukaisten kysymyssarjojen läpikäynti ensin johtoryhmässä, sen jälkeen yksiköittäin koko henkilöstön kanssa ja lopuksi ulkoisten sidosryhmien kanssa. Mallista saadun tiedon perusteella tutkittava yritys voisi parantaa edellä mainittuja kehittämisalueita ja näin varautua paremmin tuleviin muutoksiin. Mallin käyttö on hyvä tapa kehittää organisaation toimintaa. Sen käyttö vaatii kuitenkin paljon aikaa ja opettelua.

Kehittämishanke etenee tutkittavassa yrityksessä, osaamiskartoituksia ja tehtävänkuvien tarkastamisia ollaan parhaillaan tekemässä. Näin toimintatutkimuksen periaate toimintojen kehittämisestä toteutuu.

Ulkopuoliset tahot tarjoavat hyviä koulutustilaisuuksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön aikana olen vakuuttunut, että parhaaseen lopputulokseen päästään, kun käytetään tutkittavan yrityksen omaa henkilöstöä mahdollisimman paljon ja yritetään etsiä kehittämiskohteet yhdessä tekemällä. Uskoisin näiden oppien soveltuvan myös muihin muutoksissa oleviin vesihuoltolaitoksiin.

Lähteet

Burge, W & Litwin, G. 1992. A Causal of Organization Performance and Change in Journal of Management. Journal of Management in 1992. Vol.18, No. 3, 523-545.

<http://reflectlearn.org/discover/a-causal-model-of-organizational-performance-change-burkes-litwin-model>. 20.10.2011.

Eskola, J & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. WS Bookwell Oy: Juva.

Hahto, M. 2005. Vesihuollon toimintaympäristön tulevaisuus. Länsi-Suomen ympäristökeskus. Ykkös-Offset: Vaasa.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus, toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. WS Bookwell Oy: Juva.

Hiltunen, J. 2010. Suomen yhdistyneisiin vesihuoltolaitoksiin tehty kysely 2009 - 2010.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Huhta, P. 2010. Työorganisaatioiden ja työprosessien muutosten hallinta. Näkökulmia johtamiseen 2009 – 2010 luentosarja. 19.2.2010: Joensuu

Iisalmen Sanomat. 2011. Pääkirjoitus 12.4.2011. Ovatko työntekijöiden arvot pehmentymässä?

<http://www.iisalmensanomat.fi/mielipide/artikkelit/ovatko-ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden-arvot-pehmentym%C3%A4ss%C3%A4/663128>. 12.9.2011.

Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy: Porvoo.

Järvenpää, M. 2009. Alueellisen vesihuoltolaitoksen perustaminen. Teknillinen korkeakoulu. Vesihuoltotekniikan julkaisu: Espoo.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. WSOYpro: Helsinki.

Kaistila, M. 2009. Hyvä esimies työ. Työturvallisuuskeskus ja Kuntien eläkevaikutus. Kev. a 9099/05/7000.

Kiuru & Rautiainen Oy. 2006. Kuopion seudun alueellisen vesihuollon yhtiöittämisselvitys. Kuopion Vesilaitos. 2006.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab: Helsinki.

Kulmala, T. 2006. Vesihuolto muuttuvassa toimintaympäristössä. Vesi- ja viemärilaitosyhdistyksen monistesarja numero 19. Copy-Set: Helsinki

Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. ISBN 952-213-030-3. Suomen Kuntaliitto 2002.

Kuntaliitto. 2007. Henkilöstö ja seutuyhteistyö – abc. Helsinki:2007.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p070425134848@.pdf>. 12.8.2011.

Kuntaliitto. 2011. Aiemmat kuntaliitokset.
 Suomen kuntaliitto. 2011. Aiemmat kuntaliitokset. Kaksi suurta kunaliitosaaltoa.
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/aiemmatkuntaliitokset/Sivut/default.aspx>. 5.8.2011.

Kuntatyönantajat. 2011. Tuloksellisuus ja tuottavuus syntyvät useista tekijöistä.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/Sivut/default.aspx>. 14.7.2011.

Kuopion kaupunki. 2007. Kuopion kaupungin henkilöstöstrategia vuoteen 2017.
[http://w3.kuopio.fi/attachments.nsf/Files/290108134134702/\\$File/henkilostostrategia_140507.pdf?OpenElement](http://w3.kuopio.fi/attachments.nsf/Files/290108134134702/$File/henkilostostrategia_140507.pdf?OpenElement). 20.6.2011.

Kuopion kaupunki. 2007. Kuopion kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanosuunnitelma 2007.
[http://sinetti.kuopio.fi/intra/liitepank.nsf/Files/270807103312261/\\$FILE/Valtuuston%20hyväksymä%20Kuopion%20toimeenpanosuunnitelma.pdf](http://sinetti.kuopio.fi/intra/liitepank.nsf/Files/270807103312261/$FILE/Valtuuston%20hyväksymä%20Kuopion%20toimeenpanosuunnitelma.pdf). 12.9.2011.

Kuopion kaupunkiseudun työryhmä. 2007. Kuopion seudun seutusuunnitelma 31.8.2007.
[http://www.kuopionseutu.fi/ks/seutu_liitepank.nsf/Files/180907152531727/\\$FILE/Kuopion%20seudun%20seutusuunnitelma%20lopullinen.pdf](http://www.kuopionseutu.fi/ks/seutu_liitepank.nsf/Files/180907152531727/$FILE/Kuopion%20seudun%20seutusuunnitelma%20lopullinen.pdf). 10.8.2011.

Kuopion Vesi Liikelaitoksen talousarvio vuodelle 2010 ja taloussuunnitelma 2010 – 2013. Kaupungin painatuskeskus: Kuopio

Kyntäjä, T. 2009. Vesihuollon alueellisen toimintamallin vertailu Pohjois-Kymenlaaksossa. Kouvola Vesi, 2009: Joensuu.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta>. 5.5.2011.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Pietilä, P. Katko, T. Kurki, V. Vesi kuntayhteistyön voiteluaineena. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 62. Vammalan Kirjapaino Oy, 2010: Sastamala.
http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkjulk_62_web_3.pdf. 10.8.2011.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen. Tammerpaino Oy: Tampere.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä. 2011. Opinnäytetyön ohje. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
<http://wto.pkamk.fi/ladatut/pdf-tiedostot/PKAMKopariohje2011.pdf>. 22.11.2011.

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WSOY: Helsinki.

Silfverberg, P. 2007. Vesihuollon kehittämisen suuntaviivoja. Vesi- ja viemärlaitosyhdistyksen monistesarja numero 20. Copy-Set: Helsinki
http://www.mmm.fi/attachments/vesivarat/5uqn9vHKU/Vesihuollon_kehittamisen_suuntaviivoja_nettiversio_071210.pdf. 15.9.2011.
 Sosiaali- ja terveysministeriön asetus talousveden laatuvaatimuksista ja valvontatutkimuksista 461/2000.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/20000461>. 5.5.2011.

Suomen kuntaliitto, 2007. Kunnat ja vesihuolto huomisen Suomessa 2007. Suomen Kuntaliitto. 2007.
<http://hankinnat.fi/binary.asp?path=1;29;356;24897;144955;147206&field=FileAttachment&version=1>. 15.10.2011.

Suomen kuntaliitto. 2011. Kuntien vesihuolto.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tyty/vesihuolto/Sivut/default.aspx>. 22.9.2011.

Suonenjoen kaupunki ja Kuopion kaupunki, 2009. Suonenjoen ja Kuopion aiesopimus 7.10.2009
http://www.kuopio.fi/c/document_library/get_file?uuid=35dac672-1052-4b48-993d-dc0a2b2fe4da&groupId=12167. 25.8.2011.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum: Helsinki.

Teemaryhmien jäsenet, 13.12.2007. Karttulan kunnan ja Kuopion kaupungin kuntaliitoksen vaikutusten arvioinnin loppuraportti 2007. Karttulan kunta ja Kuopion kaupunki.
http://karttulakuopio.entecore.fi/resources/userfiles/Media/Arvioinnin%20yhteen_veto.pdf. 10.9.2011.

Turun Sanomat. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen kolumni Turun Sanomissa 4.10.2011. Uudet kunnat – paremmat palvelut.
<http://www.vnk.fi/paaministeri/kolumnit/kolumni/index.jsp?toid=4949&c=2&moid=6117&oid=338931>. 15.10.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen työpaikoilla. Työn organisointi.
<http://www.tem.fi/?s=4046>. 5.8.2011.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY: Helsinki

Vesihuoltolaki 119/2001.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010119?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vesihuoltolaki>. 5.5.2011.

Vesilaitosyhdistys. 2011. Yhteistoimintajäsenet 2011.

<http://www.vvy.fi/index.phtml?s=39>. 20.5.2011.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy: Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy: Helsinki.

Windischhofer, R. 2007. Municipal Entrepreneurialism and the Commercialization of the Finnish Water Sector, Kunnallinen yrittäjyys ja kaupallistaminen Suomen vesisektorilla. Tampereen Yliopisto.

<http://www.uta.fi/kirjasto/vaitokset/2007/2007076.html>. 20.7.2011.

Ympäristönsuojelulaki 86/2000.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ymp%C3%A4rist%C3%B6nsuojelulaki>. 5.5.2011.



Kysely vesihuoltolaitosten johtajille

Kunnallisten vesihuoltolaitosten yhdistyminen aiheuttaa muutoksia organisaation toiminnassa. Tutkin tämän kyselyn avulla mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä jotka pitäisi huomioida vesihuoltolaitosten yhdistymisessä. Käytän kyselystä saatuja tuloksia opinnäytetyössäni, joka valmistuu ensi vuoden aikana. Kysymysten laadinnassa olen käyttänyt apuna Kuntien eläkevakuutuksen oppaita. www.kuntatyokunnossa.fi

Laitoksen sijainti

Valitse alue --Valitse tästä--

Laitoksen liikevaihto

M€ / vuosi --Valitse tästä--

Henkilöstön määrä

Vuonna 2009 --Valitse tästä--

Miten mielestäsi henkilöstössä esiintyvää muutosvastarintaa voisi parhaiten vähentää yhdistymistilanteessa?

Valitse kolme parasta vaihtoehtoa

- ☐ Henkilöstön osallistumiseen perustuvalla aidosti yhteistoiminnallisella kehittämisotteella
- ☐ Saamalla henkilöstö mukaan erilaisiin kehitysryhmiin
- ☐ Varmistamalla henkilöstön riittävästä tiedon saannista ja muutokseen osallistumisesta
- ☐ Viestimällä henkilöstölle samanaikaisesti ja riittävästi varhaisessa vaiheessa
- ☐ Saamalla henkilöstö osallistumaan valmisteluryhmiin kaikista laitoksista joita toimenpide koskee
- ☐ Käsittelemällä yhdistymisasiat yhteistoimintaelimissä henkilöstön edustajien kanssa
- ☐ Käyttämällä kannustusjärjestelmiä osaamisen ja tehtäväkuvien muutosta tukevasti
- ☐ Pitämällä vuorovaikutuksen avoimena henkilöstön kanssa

Muuta huomioitavaa?

Kuinka mielestäsi päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi yhdessä toimia muutostilanteessa?

Valitse kaksi parasta vaihtoehtoa

- ☐ Varataan muutosjohtamiseen riittävästi aikaa
- ☐ Järjestetään palavereja joissa kaikki ovat mukana
- ☐ Tehokkaalla muutosjohtamisella
- ☐ Avoimuudella, sallimalla pelkojen ja surujen näkyä
- ☐ Edustuksellisen yhteistoiminnan avulla
- ☐ Sovitaan yhdessä selkeät tavoitteet ja aikataulut
- ☐ Kaikkia osapuolia kuullaan ja kaikki sitoutuvat muutokseen

Muuta huomioitavaa?

Mitkä seikat mielestäsi jarruttavat vesihuoltolaitosten yhdistymistä?

Onko yhdistymisen jälkeen esiintynyt ongelmia palvelutoiminnassa?

Onko yhdistyminen selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa?

Yhdistymisen vaikutukset toimintaan

Onko henkilöstön rekrytointi helpottunut yhdistymisen jälkeen?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Rekrytointi ☐ ☐

Onko toiminnan kehittämismahdollisuudet parantuneet yhdistymisen jälkeen?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Kehittäminen ☐ ☐

Onko kustannuslaatusuhde parantunut yhdistymisen jälkeen?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Tehokkuus ☐ ☐

Onko laitoksesta tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen jälkeen?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Asiakkuus ☐ ☐

Onko hallinto paisunut yhdistymisen jälkeen?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Hallinto ☐ ☐

Näetkö että vesihuolto kaupallistuu lisää lähitulevaisuudessa?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Kaupallistuminen ☐ ☐

Näetkö että vesi- ja energialaitosten yhdistyminen jatkuu Suomessa?

Kiinnitä otsikkorivi Kyllä Ei

Vesi ja energia ☐ ☐

Vesilaitokset työllistävät useita ihmisiä kunnan muissa yksiköissä. Miten heidän asiansa on hoidettu yhdistymisen jälkeen?

Tärkeimmät menettelytavat?

Tietojen lähetys

Lähetä

Esitäyttö URL

KIITOS VASTAUKSESTA

JARMO HILTUNEN

KUOPION VESI LIIKELAITOS

	Tallennus	Alue	Lv / vuosi	Henkilöt	Henkilöstön osallistumiseen perustavalla aidosti yhteistoiminnallisella kehittämisotteella	Saamalla henkilöstö mukaan erilaisiin kehitysyryhmiin	Varmistamalla henkilöstön riittävästä tiedon saannista ja muutokseen osallistumisesta	Viestimällä henkilöstölle samanaikaisesti ja riittävästi varhaisessa vaiheessa
1	1.12.10 14:50	Länsi-Suomi	10 - 20 M _n	50 - 100	Ei	Ei	Kyllä	Ei
2	1.12.10 15:05	Itä-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Ei
3	2.12.10 11:56	Etelä-Suomi	10 - 20 M _n	10 - 50	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
4	2.12.10 19:07	Itä-Suomi	10 - 20 M _n	50 - 100	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
5	3.12.10 10:11	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
6	3.12.10 11:19	Etelä-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
7	28.12.10 09:29	Etelä-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
8	28.12.10 12:58	Länsi-Suomi	10 - 20 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
9	3.1.11 10:26	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Ei
10	3.1.11 14:03	Etelä-Suomi	yli 20 M _n	yli 100	Kyllä	Ei	Ei	Ei
11	18.1.11 13:45	Itä-Suomi	10 - 20 M _n	yli 100	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
12	18.1.11 14:14	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
13	18.1.11 14:35	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Ei
14	18.1.11 15:28	Pohjois-Suomi	5 - 10 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Ei	Kyllä
15	19.1.11 19:01	Etelä-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
16	20.1.11 09:42	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
17	20.1.11 18:46	Etelä-Suomi	10 - 20 M _n	50 - 100	Kyllä	Ei	Ei	Ei
18	24.1.11 15:33	Länsi-Suomi	yli 20 M _n	10 - 50	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
19	27.1.11 13:07	Etelä-Suomi	5 - 10 M _n	50 - 100	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
20	27.1.11 16:45	Pohjois-Suomi	yli 20 M _n	50 - 100	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
21	28.1.11 10:12	Etelä-Suomi	5 - 10 M _n	alle 10	Ei	Ei	Kyllä	Ei
22	28.1.11 12:24	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
23	29.1.11 11:00	Itä-Suomi	alle 5 M _n	alle 10	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
24	31.1.11 12:55	Pohjois-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Ei
25	2.2.11 15:21	Etelä-Suomi	5 - 10 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
26	3.2.11 09:10	Länsi-Suomi	alle 5 M _n	10 - 50	Ei	Ei	Kyllä	Ei

Saamalla henkilöstö osallistumaan valmisteluryhmiin kaikista laitoksista joita toimenpide koskee	Käsittelemällä yhdistymisasiat yhteistoimintaelimissä henkilöstön edustajien kanssa	Käyttämällä kannustusjärjestelmiä osaamisen ja tehtäväkuvien muutosta tukevasti	Pitämällä vuorovaikutuksen avoimena henkilöstön kanssa
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä

Muuta huomioitavaa muutosvastarinnasta?

Vastaukseni koskevat yhdistymistä, joka on tapahtunut kuntaliitoksen kautta.

Liian pitkä aikaväli valmisteluissa johtaa aina spekulointiin ja henkilöstön epävarmuuteen, joten jos muutoksia suunnitellaan, niistä ei pidä tehdä "ikuisuusprojekteja".

Kunnallisten vesihuoltolaitosten yhdistyminen liittyy monesti kuntaliitokseen (kuten näissä vastauksissa), jolloin muutosvastarinta erilaista, kuin vhl-vhl liitoksessa.

tieto työpaikkojen säilymisestä. tieto tulevista työtehtävistä

Kerrottava totuuden mukaisesti kaikki asiat.

Lyödään kaikkien kuntien henkilöstöä koskevat sopimukset "samaa koriin", mutta sieltä ei saa poimia yksittäisiä "rusinoita" vaan tasapuolisesti edut ja velvoitteet

Rehellisyys, avoimuus ja toisen osapuolen aito arvostus

Varataan muutos- johtamiseen riittä- västi aikaa	Järjestetään palavereja joissa kaikki ovat mukana	Tehokkaalla muu- tosjohtamisella	Avoimuudella, sallimalla pelko- jen ja surujen näkyä	Edustuksellisen yhteistoiminnan avulla	Sovitetaan yhdes- sä selkeät ta- voitteet ja aika- taulut	Kaikkia osapuo- lia kuullaan ja kaikki sitoutuvat muutokseen
Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei

Muuta huomioitavaa yhteistoiminnasta?

Yhdistymisen vaikutukset toimintaan kohtaan (alempana) huomioitavaa, että yhdistymisessä suurimman näkökulmasta kolme keskimmäistä täppää olisivat eri ruudessa.

Pitää kertoa kaikki hyvät ja huonot asiat henkilöstölle

Päättäjien (esim. johtavat luottamushenkilöt) riittävä ja vuorovaikutteinen informointi

Pari yhteistä seminaaria, joissa kaikkia henkilöstöstö päättäjiin ovat mukana. Puhujiksi jo muutoksen kokeneita organisaa-
tioedustajia ja ennenkaikkea "muutosmyönteisen" henkilöstön luottamusmiehen puheenvuoro pelkojen lieventämiseksi

Muutos ei turhalla pitkittämiselle helpotu. Julkisella sektorilla isot muutokset ovat sen verran harvinaisia, ettei niihin ole totuttu.

Kun yhdistymisestä on tehty päätös ja perustetun laitoksen hallitus ja johtaja on nimitetty, uuden johdon tulee ottaa asia hallintaansa ja määrätietoisesti saada aikaan luottamus henkilöstön ja omistajien suuntaan niiden kannalta helpolla (val-
miilla) ja myönteisellä tavalla. "Vastaantulevat ongelmat on hoidettava pois ennenkuin ne syntyvät"

Pelot ja surut eivät oikein vain tuppaa näkymään. Tilanne on aika kyräilevä ja ihmiset pitävät "omista" hommistaan ja ta-
voistaan tiukasti kiinni.

Mitkä seikat mielestäsi jarruttavat vesihuoltolaitosten yhdistymistä?

Paikallispolitiikka Yhdistyvien laitosten suuret kokoerot

Liian tarkka etukäteissuunnittelu, yksityiskohtiin sekoaminen. Päättäjien asenteet ja ennakoluulot. Vesilaitosten motiivin puute.

Erilaiset laitokset ja käyttötavat ja jossain määrin etäisyydet.

Liialliset talousanalyysit, joihin aina löytyy kritiikkiä puolelta jos toiselta. Jos tähän yhtälöön sotketaan vielä poliittiset intohimot äänestäjien hurmaamiseksi, niin hanke kuin hanke kaatuu.

Pelko toisen vh-laitoksen kustannusten kaatumisesta "oman kunnan maksettavaksi".

Pelko työpaikkojen vähenemisestä kuntarajat Järkisyys(ei yhdistyminen välttämättä ole kaikkien osapuolien etu)

Konservatiiviset asenteet, mikään ei saa muuttua.

Suurin jarruttava tekijä on ennakoluulot.

Päättäjien mielipiteet yhdistymisasioissa, henkilökunnan huono informointi asiasta, ihmisten pelkotilat muutoksessa(työsuhteen jatkuminen, mihin sijoitetaan, palkka-asiat yms).

Omien etujen ylläpito, kateus, ei nähdä asioita tarpeeksi laajasti ja että mikä on kaikkien etu

Omistajien eli kuntien epäluulot ja haluttomuus yhteistyöhön naapurikuntien kanssa. Laitosten erilaiset taksat.

yksittäisten johtavien kunnallisten luottamushenkilöiden muutosvastarinta

-Jos mietitään heti aluksi kenestä tulee suurin pomo (varminnin karille ajo) - Luottamusmiesten (siis valtuutettujen) tahto hankkeen toteuttamiselle ensi arvoisen tärkeä. Sen jälkeen alkaa kulkea kuin juna rateilla kohti määränpäättä. Ilman sitä jäädään helposti väliasemalle

Kunnallisten päättäjien epävarmuus ja oikean tiedon puute

Ilman kuntaliitoksia vesilaitokset pysyvät mieluusti nykyisessä toimintamallissa, jossa itsenäinen päätösvalta säilyy. Toiminnalliset yhdistymisen edut eivät paina myöskään kunnallisen päätöksentekijän silmissä riittävästi.

Asenteet

Osakeyhtiömallissa kiista enemmistöosakkuudesta.

Taksapolitiikka.

Eri kokoisissa vesihuoltolaitoksissa toiminnan koko substanssi ja resurssit ovat hyvin eri tasolla. Yleensä vesihuolto toimii hyvin ja omarahoitteisesti niin muutoksiin ei ole pakottavaa tarvetta. Vesihuolto luonteensa vuoksi tärkeimpänä elintarvikkeenamme halutaan pitää omana.

Noin yleisesti: Kuntapäättäjien päätösvallan menettämisen pelko.

Taloudellisesti (taloustilanne) erilaiset laitokset. Laitosten koko (pienet laitokset pelkäävät isomman vievän kaikissa asioissa yhdistymisen jälkeen).

Onko yhdistymisen jälkeen esiintynyt ongelmia palvelutoiminnassa?

Ei

Jonkin verran.

Aina muutos ongelmiakin tuo, paikallisuus on vaikeasti toteutettavissa

Ei käytännössä.

Ei. Vaikka totuuden nimissä on sanottava, että edustamani laitoksen yhteistyö alkoi jo vuonna 1967. Kyse siis tukkuvesilaitoksesta.

Ei suurempia, siellä missä toimitatavat muuttuvat niitä tulee enemmän.

--

Kyllä

Tehtävien uudelleen organisointi tuotti aluksi ongelmia.

Ei huolestuttavassa määrin.

Työilmapiirit ja työ kulttuurit ovat hyvinkin erilaiset olleet eri organisaatioissa ja niiden yhtenäistäminen vaatii aikaa mahdollisesti yhden sukupolven.

On

pienää organisaatiotamme ei ole vielä onnistuneesti yhdistetty suurempaan suurempaan kokonaisuuteen, vaikka perusteellisesti valmisteltuja hankkeita on ollut vireillä

- Eipä juurikaan, mutta joitakin yllättäviä sopimuksia on putkahdellut esille. niitä ei ole näkynyt valmisteluvaiheessa, koska on saattanut olla jonkin muun kuntaorganisaation kuin vesilaitoksen hoidossa. Ne on vaan sitten hoidettava. Tietysti on heti startista sovittava yhteiset uuden laitoksen pelisäännöt ennen starttipäivää

Ei ole

Meillä on kuntaliitoksen myötä kokemus pienen vesilaitoksen liittymisestä. VOidaan todeta, että pienen kunnan asiakkaat ovat saaneet huomattavasti toimintavarmuutta ja laatua palveluihinsa.

On

Ei ole yhdistetty vielä

Ei merkittäviä ongelmia. Ehkä alkuun ne, jotka luovuttivat toiminnan yhtiölle, pelkäsivät toimintatapojen muutoksista johtuvan ongelmia, joita ei sitten kuitenkaan ole tullut.

Ei ole ilmennyt ongelmia palvelutoiminnassa, pikemminkin päinvastoin.

Ei suurempia. Liittyneessä kunnassa ollut käytössä pääpiirteissään samat periaatteet.

Ei.

Onko yhdistyminen selkiinnyttänyt omistaja- ja tariffipolitiikkaa?

On

Ei

On, tosin siihen vaikuttaa myös uuden toimijan organisaatiomuoto, esim. osakeyhtiö

Ei

Vaikea sanoa, mutta tukkuvesitariffissa ei ole esiintynyt ongelmia.

on kyllä, toisaalta myös jotain uusia haasteita on ilmennyt.

--

Kyllä

Ei ole tapahtunut muutoksia.

Periaatteessa kyllä.

Kyllä

Ei.

ks. edellinen vastaus ja seuraaviin kysymyksiin en pysty vastaamaan, koska yhdistymistä ei ole tapahtunut

Ehdottomasti. Perustamisasiakirjoissa sovittiin omistajan tuloutuksista eikä niihin ole tarvinnut sen jälkeen palata. Perustamisasiakirjoissa sovittiin myöskin taksojen harmosoinnin aikataulusta (mahdollisimman nopea) ja myöskin tasosta eli samat koko alueelle (helpoin) tai sitten esim. perus- ja liittymismaksuun porrastusta, mutta ei missään tapauksessa kuntarajojen vaan todellisten kulujen mukaisesti

Ei ole

Ei vaan juuri päinvastoin

Ei meidän tapauksessa, koska oskaskuntien vesilaitokset määrittävät edelleen kuntakohtaisesti asiakashinnat.

On selkiinnyttänyt. Omistajapolitiikka tulee tärkeämmäksi. Tariffit ovat mielestäni selkeät ja rutiininomaista asiaa.

Jatkuu samanlaisena suuremman kunnan periaatteiden mukaisesti.

Kyllä.

Rekrytointi:	Kehittäminen:	Tehokkuus:	Asiakkuus:	Hallinto:	Kaupallistuminen:	Vesi ja energia:
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Ei	Kyllä	Ei			Kyllä	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Ei		Ei	Kyllä		Ei
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei

Vesilaitokset työllistävät useita ihmisiä kunnan muissa yksiköissä. Miten heidän asiansa on hoidettu yhdistymisen jälkeen?

Ei oleellisesti poikkea aikaisempaan työskentelyyn.

Henkilöstöresurssit ovat kunnissa eri syistä usein tiukalla. Sijoittuminen on hoitunut, eikä vesihuoltoon ainakaan liikaa henkilöstöä ohjautunut. Suurinta (määrällisesti) yhteistyötä teknisen sektorin kanssa on jatkettu normaalisti, joten sielläkään ei vaikutusta.

Laitan tähän taustatiedoksi, että meidän vesilaitos ei ole vielä yhdistyt tai lopettanut toimintaansa. Se on kuitenkin edessä. Siksi en pysty vastaamaan useisiin kysymyksiin, jotka kohdistuvat yhdistymisen jälkeiseen aikaan. Perustettava yhteistyöfoorumeita sopimaan yhteisistä pelisäännöistä, jotta tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet toteutuvat.

Laadittu uudet yhteistyösopimukset

Vanhoja tapoja noudattaen ja niitä tehostaen.

Ovat hoitaneet edelleenkin asioita ja vesilaitos on maksanut tehdystä palvelusta.

Palveluiden ostosta on laadittu palvelusopimukset, joissa palvelu ja sen hinnoittelu on määritelty. Yhdistyminen ei välttämättä tarkoita kunnan tuottamien palveluiden vähentymistä.

Meillä mentiin 5 vuoden "työllistämissopimuksella" eli lähes entisellä mallilla, mutta nyt on viides toiminta vuosi ja lähes kaikista on tehty uusi toimintamalli tai sitten siitä on yhteistuumis luovuttu. Tuo viimeinen kysymys on vaikea, mutta valitettavasti se näyttää jatkuvan. Toivottavasti uusi vesihuoltolaki tuo sille jarruja ennenkaikkea taksojen muodostumisen läpinäkyvyys vaatimus

Nykyisellä eläköitymistahdilla ei ole vaikeata sopeuttaa organisaatioita.

Toimintamallit ratkaisevat ja muutostilanteessa vesilaitoksille pääasiassa työtä tekevät henkilöt pyritään rekrytoimaan. ulkoisia palveluja pyritään suosimaan jos kilapillut markkinat on olemassa tai ne kyetään luomaan.

Laitoksia ei ole yhdistetty vielä joten vastaukset sen mukaisia.

Osa palveluista ostetaan yksityisiltä ja osa kunnalta esim. atk- ja karttapalvelut, päivystystä osin. Kuntien henkilöstön vähennyksistä johtuen heille on riittänyt töitä kunnan muissa tehtävissä.

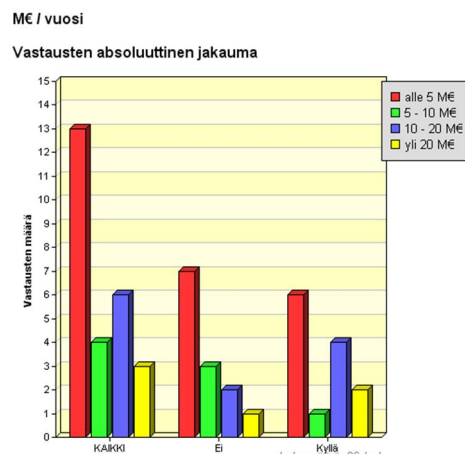
Kun monen kunnan jätevesienkäsittely yhdistettiin alueelliseksi osakeyhtiöksi, ei tällaista ilmennyt. Yhtiö keskittyy ydintehtäväänsä hoitamiseen

Liittynyt laitos työllisti yhden henkilön. Saatu resurssi oli tarpeen.

Ovat sijoittuneet muihin tehtäviin. Toisaalta ainakin meidän tapauksessamme henkilöstöä liittyvissä laitoksissa oli sen verran vähän, että kaikki saivat tehtävän laitokselta, pois lukien yksi palvelusihteeri.

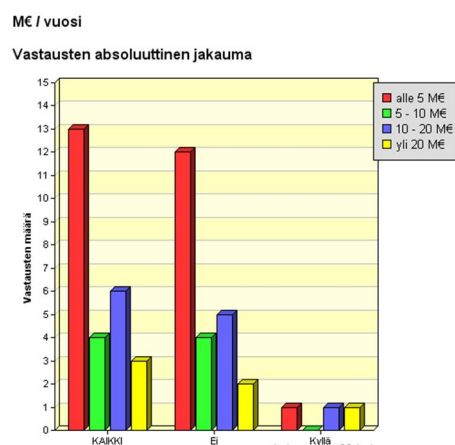
Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä halusin vastauksen miten mielestäsi henkilöstössä esiintyvää muutosvastarintaa voisi parhaiten vähentää yhdistymistilanteessa. Valitse kolme parasta vaihtoehtoa.

Ve 1. Henkilöstön osallistumiseen perustuvalla aidosti yhteistoiminnallisella kehittämisoitteella



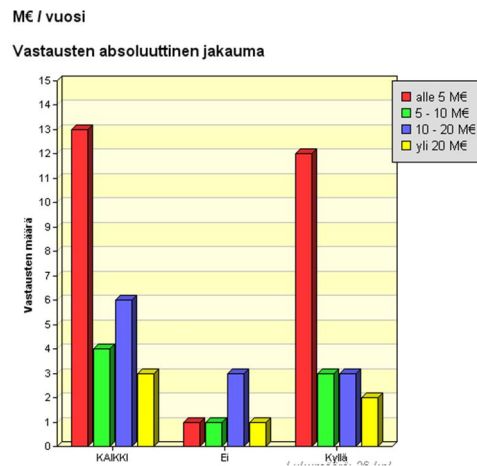
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja yhteistoiminta. Ei-vastauksia oli 13 ja kyllä-vastauksia oli 13.

Ve 2. Saamalla henkilöstö mukaan erilaisiin kehitysryhmiin



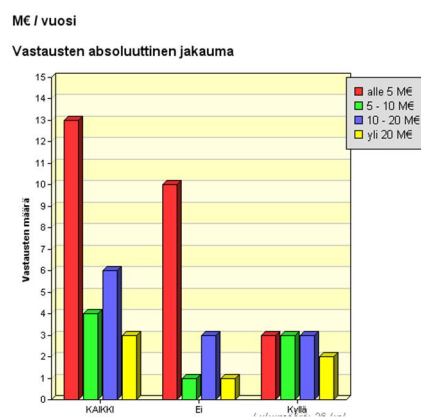
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja kehitysryhmät. Ei-vastauksia oli 23 ja kyllä-vastauksia 3.

Ve 3. Varmistamalla henkilöstön riittävästä tiedon saannista ja muutokseen osallistumisesta



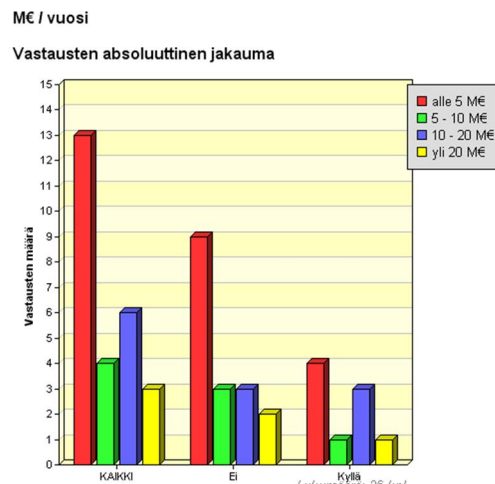
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja tiedon saanti sekä muutokseen osallistuminen. Ei-vastauksia oli 6 ja kyllä-vastauksia 20.

Ve 4. Viestimällä henkilöstölle samanaikaisesti ja riittävästi varhaisessa vaiheessa



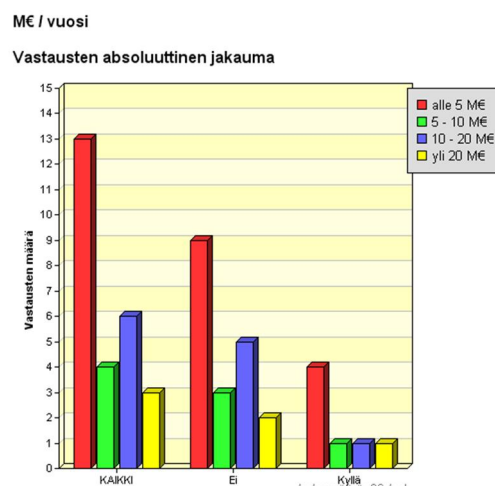
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja viestiminen. Ei-vastauksia oli 15 ja kyllä-vastauksia 11.

Ve 5. Saamalla henkilöstö osallistumaan valmisteluryhmiin kaikista laitoksista joita toimenpide koskee



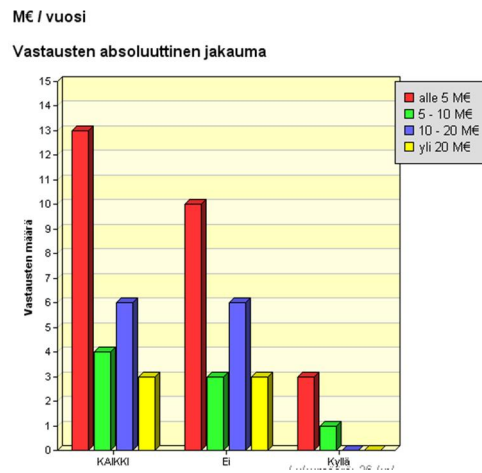
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja valmisteluryhmät. Ei-vastauksia oli 17 ja kyllä vastauksia 9.

Ve 6. Käsittelemällä yhdistymisasiat yhteistoimintaelimissä henkilöstön edustajien kanssa



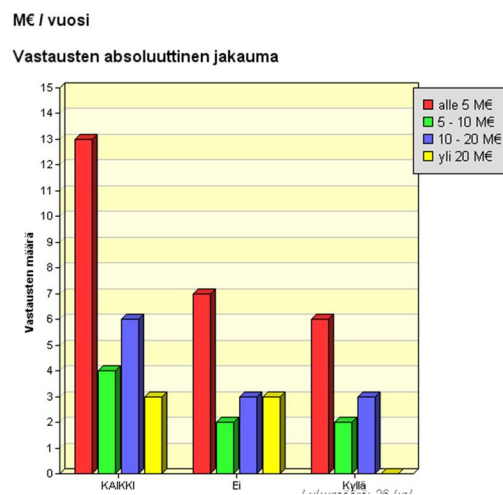
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja yhteistoiminta. Ei-vastauksia oli 19 ja kyllä-vastauksia 7.

Ve 7. Käyttämällä kannustusjärjestelmiä osaamisen ja tehtäväkuvien muutosta tukevasti



Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja kannustusjärjestelmät. Ei-vastauksia oli 22 ja kyllä-vastauksia oli 4.

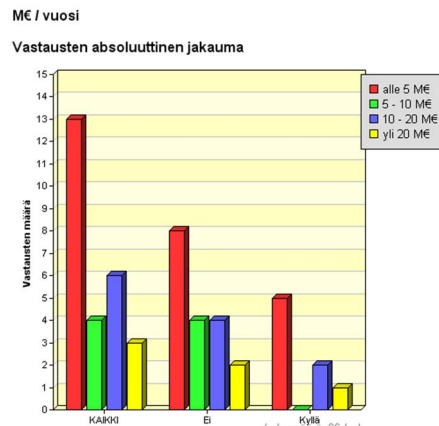
Ve 8. Pitämällä vuorovaikutuksen avoimena henkilöstön kanssa



Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja avoin vuorovaikutus. Ei-vastauksia oli 15 ja kyllä-vastauksia 11.

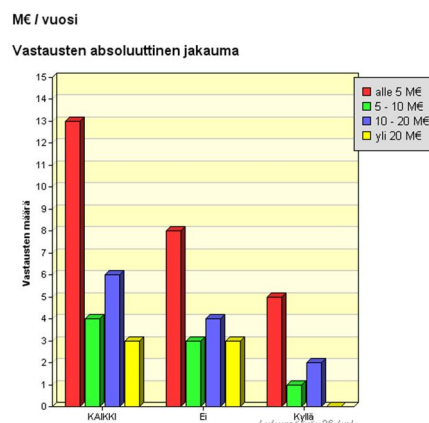
Toisessa monivalintakysymyksessä halusin vastauksen kuinka mielestäsi päättäjien, johdon ja muun henkilöstön tulisi yhdessä toimia muutostilanteessa. Valitse kaksi parasta vaihtoehtoa.

Ve 1. Varataan muutosjohtamiseen riittävästi aikaa



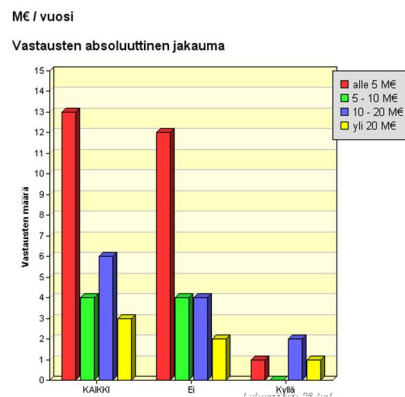
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja muutosjohtaminen. Ei-vastauksia oli 18 ja kyllä-vastauksia 8.

Ve 2. Järjestetään palavereja joissa kaikki ovat mukana



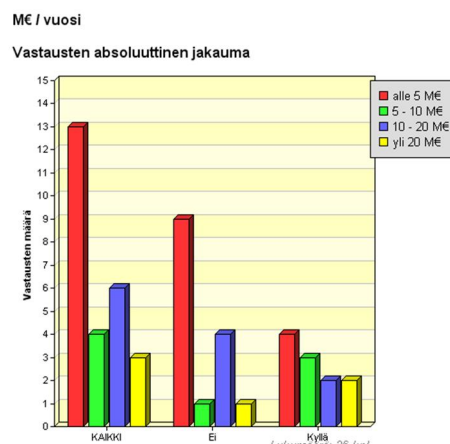
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja palaverit. Ei-vastauksia oli 18 ja kyllä-vastauksia 8.

Ve 3. Tehokkaalla muutosjohtamisella



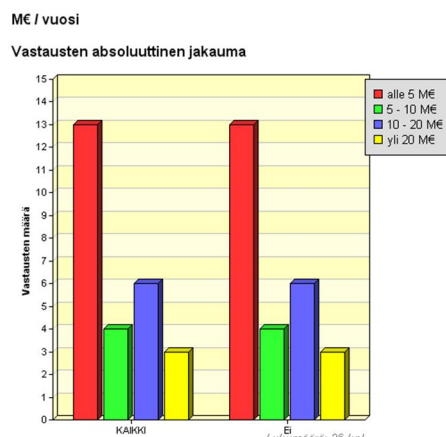
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja muutosjohtaminen. Ei-vastauksia oli 22 ja kyllä-vastauksia 4.

Ve 4. Avoimuudella, sallimalla pelkojen ja surujen näkyä.



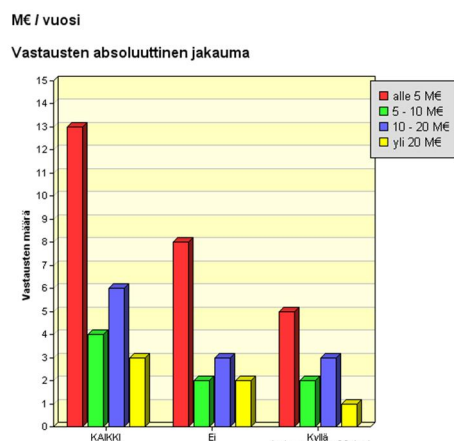
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja pelot ja surut. Ei-vastauksia oli 15 ja kyllä-vastauksia 11.

Ve 5. Edustuksellisen yhteistoiminnan avulla



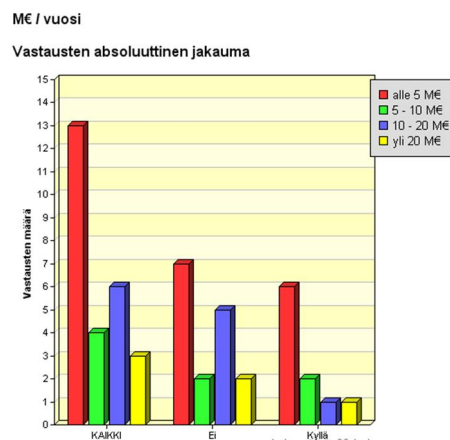
Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja yhteistoiminta. Ei-vastauksia oli 26 ja kyllä vastauksia 0.

Ve 6. Sovitaan yhdessä selkeät tavoitteet ja aikataulut.



Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja tavoitteet ja aikataulut. Ei-vastauksia oli 15 ja kyllä-vastauksia 11.

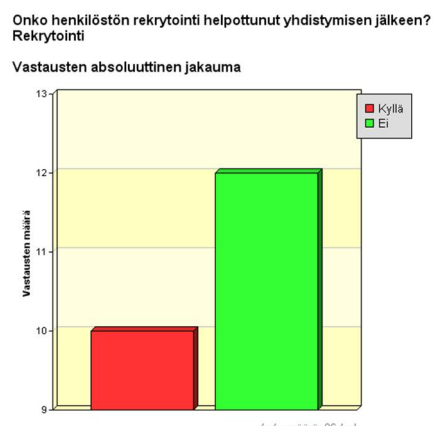
Ve 7. Kaikkia osapuolia kuullaan ja kaikki sitoutuvat muutokseen



Kuviossa on ristiintaulukoitu liikevaihto ja osapuolten kuuleminen ja sitoutuminen. Ei-vastauksia oli 16 ja kyllä-vastauksia 10.

Seuraavaksi on seitsemän vaihtoehtokysymystä. Valittavana on kyllä tai ei vaihtoehdot.

Onko henkilöstön rekrytointi helpottunut yhdistymisen jälkeen?

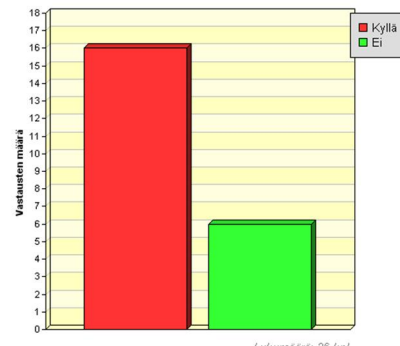


Kyllä-vastauksia oli 10 ja ei-vastauksia 12.

Ovatko toiminnan kehittämismahdollisuudet parantuneet yhdistymisen jälkeen?

Onko toiminnan kehittämismahdollisuudet parantuneet yhdistymisen jälkeen?
Kehittäminen

Vastausten absoluuttinen jakauma

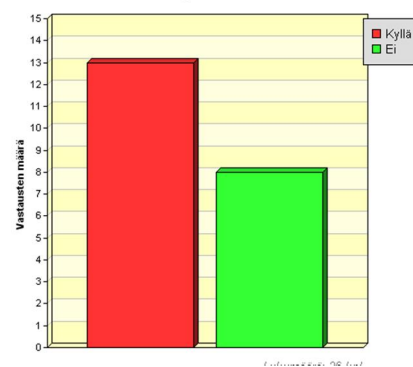


Kyllä-vastauksia oli 16 ja ei-vastauksia 6.

Onko kustannuslaatusuhde parantunut yhdistymisen jälkeen?

Onko kustannuslaatusuhde parantunut yhdistymisen jälkeen?
Tehokkuus

Vastausten absoluuttinen jakauma

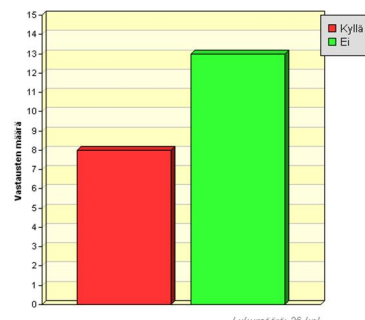


Kyllä-vastauksia oli 13 ja ei-vastauksia 8.

Onko laitoksesta tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen jälkeen?

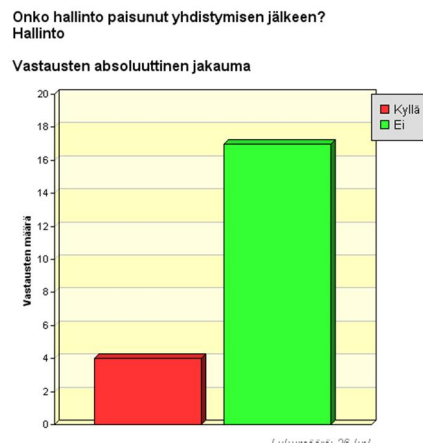
Onko laitoksesta tullut asiakkaalle etäisempi yhdistymisen jälkeen?
Asiakuus

Vastausten absoluuttinen jakauma



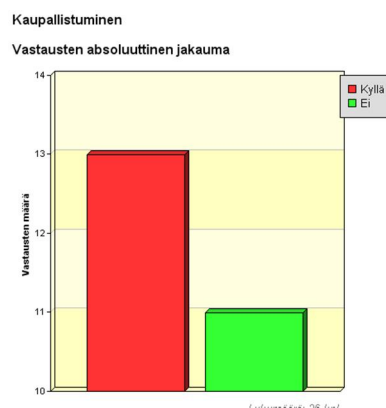
Kyllä-vastauksia oli 8 ja ei-vastauksia 13.

Onko hallinto paisunut yhdistymisen jälkeen?



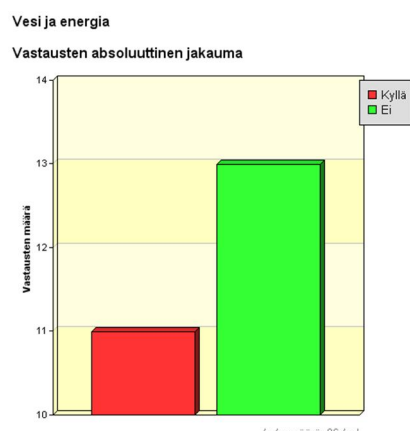
Kyllä-vastauksia oli 4 ja ei-vastauksia 17.

Näetkö, että vesihuolto kaupallistuu lisää lähitulevaisuudessa?



Kyllä-vastauksia oli 13 ja ei vastauksia 11.

Näetkö että vesi- ja energialaitosten yhdistyminen jatkuu Suomessa?



Kyllä-vastauksia oli 11 ja ei-vastauksia 13.

Burge ja Litwin (1992) mallin alkuperäiset kysymykset

Dimensions of Model Key Questions

1. External Environment, What are the key external drivers? How are these likely to impact on the organisation? Does the organisation recognise these?
2. Mission & Strategy, What do top management see as the organisation's mission and strategy? Is there a clear vision and mission statement? What are employees' perceptions of these?
3. Leadership, Who provides overall direction for the organisation? Who are the role models? What is the style of leadership? What are the perspectives of employees?
4. Organisational Culture, What are the overt and covert rules, values, customs and principles that guide organisational behaviour?
5. Structure, How are functions and people arranged in specific areas and levels of responsibility? What are the key decision-making, communication and control relationships?
6. Systems, What are the organisation's policies and procedures, including systems for reward and performance appraisal, management information, HR and resource planning, etc?
7. Management Practices, How do managers use human and material resources to carry out the organisation's strategy? What is their style of management and how do they relate to subordinates?
8. Work Unit Climate, What are the collective impressions, expectations and feelings of staff? What is the nature of relationship with work unit colleagues and those in other work units?
9. Task & Individual Skills, What are the task requirements and individual skills/abilities/knowledge needed for task effectiveness? How appropriate is the organisation's "job-person" match?
10. Individual Needs & Values, What do staff value in their work? What are the psychological factors that would enrich their jobs and increase job satisfaction?
11. Motivation, Do staff feel motivated to take the action necessary to achieve the organisation's strategy? Of factors 1-10, which seem to be impacting most on motivation?
12. Individual & Organisational, What is the level of performance in terms of productivity, customer Performance satisfaction, quality, etc? Which factors are critical for motivation and therefore performance?

Adapted from Burge W.W. & Litwin G.H. (1992)

A Causal of Organisation Performance and Change in "Journal of Management".